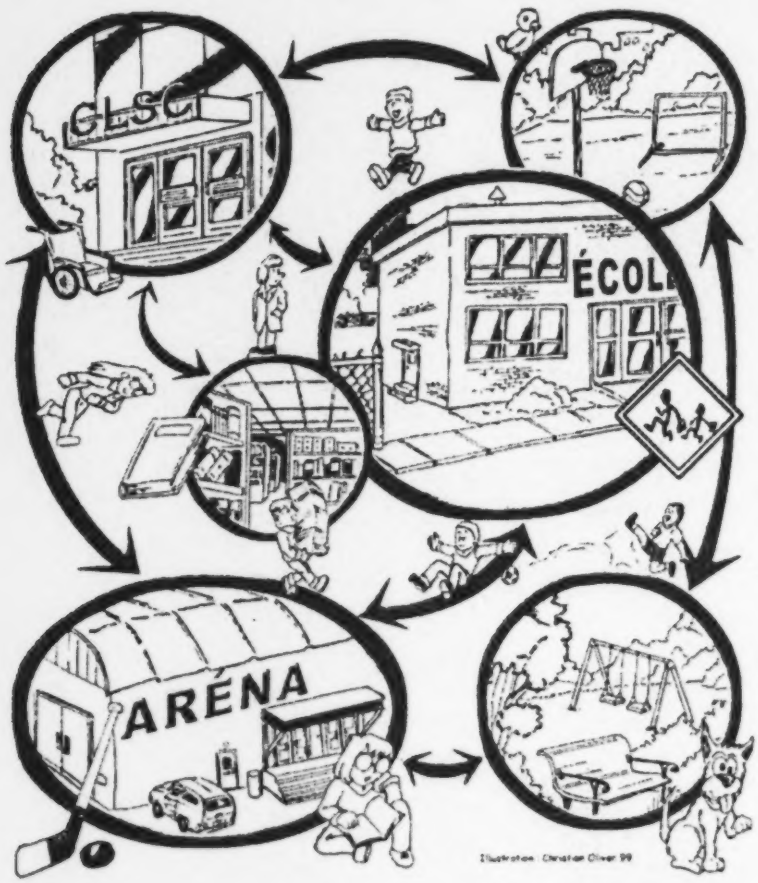
Écoles et milieux en santé

Formation sur le fonctionnement en équipe

Dans le cadre d'un projet d'action intersectorielle

Guide d'animation



RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE L'OUTAOUAIS

Direction de la santé publique

Formation sur le fonctionnement en équipe

Dans le cadre d'un projet d'action intersectorielle

Guide d'animation

Document préparé dans le cadre du projet

ÉCOLES-MILIEUX EN SANTÉ DE L'OUTAOUAIS

Réalisation :

Anne-Marie Ménard, *Agente de planification et de programmation,*
Direction de la Santé publique

Marthe Deschesnes, *Agente de recherche,*
Direction de la Santé publique

Denis Lefebvre, *Conseiller clinique,*
Centres Jeunesse de Outaouais

Mise en page :

Sylvie Bélisle, secrétaire

Octobre

RÉGIE RÉGIONALE
DE LA SANTÉ ET DES
SERVICES SOCIAUX
DE L'OUTAOUAIS

Direction

Pour obtenir plus d'information vous pouvez contacter :

Madame Marthe Deschesnes
Agente de recherche
RRSSSO
Direction de la Santé publique
104, rue Lois
Hull (Québec), J8Y 3R7
Tél. : (819) 776-7660
C. élec. : marthe_deschesnes@ssss.gouv.qc.ca

Madame Anne-Marie Ménard
Agente de planification
RRSSSO
Direction de la Santé publique
104, rue Lois
Hull (Québec), J8Y 3R7
Tél. : (819) 776-7660

Référence suggérée : Ménard, A.-M., Deschesnes, M., Lefebvre, D. (1999). Formation sur le fonctionnement en équipe. Dans le cadre d'une action intersectorielle. Guide d'animation . Direction de la santé publique, RRSSSO, Hull.

Dépôt légal – Septembre 1999
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-920780-66-2

Prix : $12

106-06161/

Table des matières

Introduction 1

1. Dimensions retenues pour la formation 5

La structure organisationnelle 6
Contenu 6
Les procédures de fonctionnement 6

Le climat de collaboration 7
Contenu 7
Le style de leadership 8

La régulation 9
Contenu 9
Mécanismes de régulation collectifs 9
Mécanisme de régulation individuels 9

2. Présentation des deux blocs de la formation 11

3. Formation Bloc 1 ***Établissement de la structure organisationnelle*** 13

Plan de la formation 15

Thèmes du Bloc 1 19

Thème 1 - Les mandats et les rôles des partenaires 21
Objectifs 21
Matériel 22
Durée 23
Déroulement 24
La méthode des six chapeaux à penser 25
Contenu 25
Description de la méthode 25

Thème 2 – Les tâches et les règles de fonctionnement 27
Objectifs 27
Matériel 28
Durée 28
Déroulement 28

4. Formation Bloc 2 *Mise en place d'un climat de travail facilitant la collaboration* 31

Plan de la formation 33

Objectifs de la formation 35
Matériel 36
Durée 36
Déroulement 37
Questions en lien avec l'exercice 38

5. Évaluation de la formation 41

Résultats de l'évaluation du Bloc1 41
Résultats de l'évaluation du Bloc 2 46
Suggestions pour favoriser le bon déroulement de la formation 50

6. Bibliographie 51

Liste des tableaux et figure

Tableau 1 Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au contenu de la formation Bloc 1, selon le site 43

Tableau 2 Répartition (%) des partenaires selon le niveau de pertinence accordé à certains aspects de la formation Bloc 1, par site 44

Tableau 3 Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au déroulement de la formation Bloc 1, selon le site 45

Tableau 4 Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au contenu de la formation Bloc 2, selon le site 47

Tableau 5 Répartition (%) des partenaires selon le niveau de pertinence accordé à certains aspects de la formation Bloc 2, par site 48

Tableau 6 Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au déroulement de la formation Bloc 2, selon le site 49

Figure 1 Position des acteurs-clés ou des organisations 2

Liste des annexes

Annexe 1. La «Description des six chapeaux à penser» 55

Annexe 2. Les «Questions sur les mandats» des partenaires 59

Annexe 3. La «Liste des rôles» 63

Annexe 4. «Mettre d'autres chapeaux pour faire le tour de la question» 67

Annexe 5. La «Liste des tâches» 71

Annexe 6. Les «Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement du groupe» 77

Annexe 7. Feuilles de prise de notes 81

Annexe 8. La traversée du désert 91

Annexe 9. Méthode de prise de décision 95

Annexe 10. Caractéristiques du leadership « *empowering* » 101

Annexe 11. Questionnaire d'évaluation du Bloc 1 105

Annexe 12. Questionnaire d'évaluation du Bloc 2 111

Annexe 13. Tableau synthèse d'outils et d'exercices pertinents pour favoriser le travail en équipe 117

Introduction

Depuis quelques années, on constate un intérêt marqué pour le développement du partenariat dans divers secteurs d'activités. Dans le domaine de la santé et des services sociaux, certains programmes de prévention et de promotion adoptent une approche basée sur la collaboration intersectorielle impliquant divers secteurs de la communauté tels que la santé et les services sociaux, le scolaire, le municipal, le communautaire. Ce type d'approche vise essentiellement une action concertée et globale face à un problème donné, de façon à assurer une intervention plus complète et éviter le dédoublement des services et des ressources.

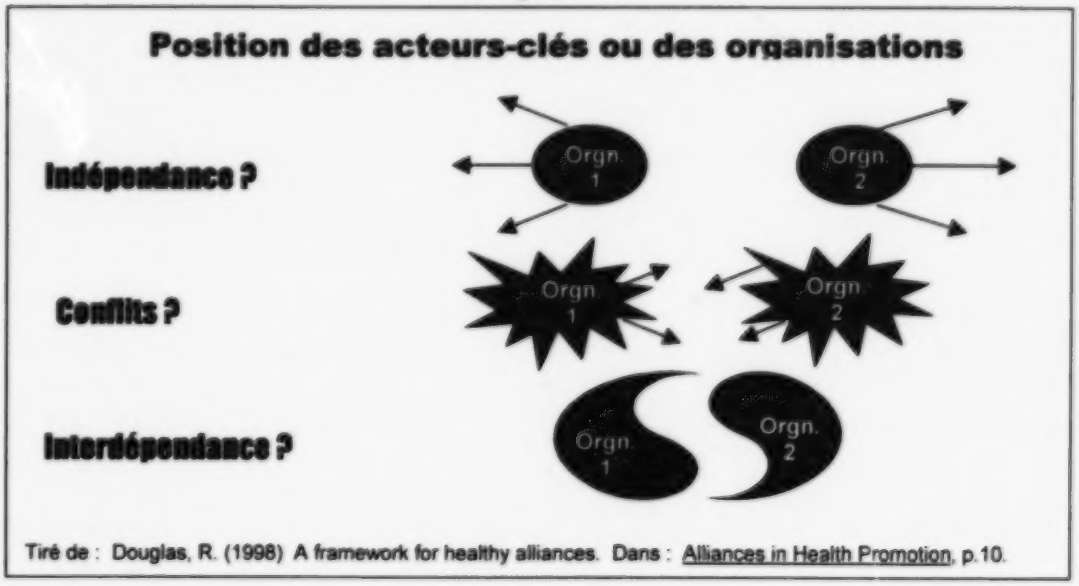
L'action intersectorielle représente un modèle novateur d'intervention mais son application ne s'avère pas toujours évidente car elle nécessite le regroupement de personnes possédant des formations, des expertises, des expériences et des mandats différents qui doivent s'allier pour travailler à un but commun sans être nécessairement habituées à collaborer ensemble. Au départ, tout le monde fait preuve de bonne volonté et d'enthousiasme par rapport au projet mais en cours de route, on rencontre inévitablement des obstacles qui risquent de compromettre le projet si on ne possède pas de moyens pour y faire face adéquatement et dans certains cas les prévenir. Le projet «Écoles-Milieux en Santé» de l'Outaouais est un exemple de collaboration intersectorielle qui a pour but de promouvoir la santé et le bien-être des enfants de 6 à 12 ans dans trois sites de la région (Deschesnes, Jomphe Hill, Léveillé & D'Amours, 1999). La démarche du projet implique que les partenaires traversent ensemble les étapes de planification et de mise en oeuvre d'un plan global d'interventions, ce qui nécessite une collaboration soutenue entre tous les acteurs concernés. Même si le groupe doit s'entendre au départ sur une vision commune du projet, un consensus sur le fonctionnement en équipe s'avère essentiel pour maintenir un niveau optimal de cohésion et de participation au sein du groupe. C'est dans le but de répondre à ce besoin que l'idée d'une formation sur le mode de fonctionnement en équipe est apparue.

La nécessité d'une telle formation s'appuie également sur la littérature scientifique qui démontre que le fonctionnement en équipe représente un des aspects déterminants du succès d'une démarche d'action intersectorielle. On reconnaît généralement que le respect mutuel, une communication ouverte, la confiance entre les partenaires, de bonnes habiletés interpersonnelles, la capacité d'apprendre des autres,

le partage équitable des responsabilités et une structure bien délimitée sont les principaux ingrédients d'une collaboration efficace (Deschesnes, Jomphe Hill, Léveillé & D'Amours, 1999; Mattessich & Monsey, 1992). C'est pour cette raison que ce type de projet porte une attention particulière à certains aspects du travail en équipe.

De plus, la position qu'occupent les acteurs et leurs organismes les uns par rapport aux autres détermine le type et la qualité de la collaboration (Douglas, 1998). Par exemple, lorsque les partenaires et leurs organismes reconnaissent l'*interdépendance* de leurs actions, ils sont davantage prédisposés à s'allier dans un effort conjoint pour l'atteinte de leurs objectifs communs. Au contraire, des positions d'*indépendance* et de *conflit* peuvent nuire au développement d'une alliance efficace. Dans le premier cas, on ne croit pas aux avantages ou à la faisabilité de regrouper les ressources. De plus, les organismes et les acteurs qui sont campés dans une position d'*indépendance* ont souvent l'habitude de travailler de façon parallèle et compartimentée sur les mêmes problématiques. Dans le cas d'une position de *conflit*, la collaboration est rendue difficile à cause de conflits pré-existants ou actuels entre les organismes. On peut illustrer ces positions par le schéma de la figure 1.

Figure 1



Tiré de : Douglas, R. (1998) A framework for healthy alliances. Dans : Alliances in Health Promotion, p.10.

Comme l'indiquent Costong et Springett (1997), le travail conjoint[1] est efficace en autant qu'il facilite les changements souhaités (résultats) en utilisant de manière optimale la collaboration (processus) et que cela apporte davantage de bénéfices que si on avait travaillé de façon isolée. C'est dans cet esprit d'*interdépendance* que nous avons bâti cette formation. En adoptant cette vision de la collaboration, les partenaires considèrent leur contribution comme étant complémentaire à celle des autres membres de l'équipe, c'est-à-dire comme un élément faisant partie d'un tout. Pour ce faire, les partenaires doivent revoir leurs pratiques et les transformer pour les rendre plus cohérentes. Étant donné que le projet «Écoles-Mileux en Santé» s'inspire d'une approche écologique, nous croyons qu'il est essentiel que la formation encourage une réflexion sur les valeurs, les croyances et les pratiques afin d'aider les partenaires à adhérer véritablement à une vision globale de l'intervention.

La formation a été développée pour répondre aux objectifs du travail en équipe tout en tenant compte de la disponibilité réduite des partenaires qui participent à ce type de projet.[2] Compte tenu de cette contrainte, certaines des dimensions et des thèmes se rapportant au fonctionnement en équipe ne pourront être explorés en profondeur dans le cadre de cette formation. Nous croyons toutefois que l'utilisation de cet outil de formation permettra de consolider les équipes qui travaillent en partenariat. Il est possible que certaines personnes soient familières avec les thèmes et les activités contenus dans le présent guide. Néanmoins, la formation a été élaborée en fonction du contexte particulier du projet «Écoles-Milieux en Santé». Aussi, les discussions et les réflexions suscitées par la formation gravitent autour de questions spécifiques au mode de fonctionnement dans le cadre d'une action intersectorielle.

La formation ne vise pas à donner un cours théorique sur les différents thèmes contenus dans la formation mais cherche plutôt à clarifier des aspects inhérents à la structure organisationnelle tout en sensibilisant les participants aux facteurs qui influencent le climat de collaboration. Le but de la formation est d'offrir aux participants des pistes de réflexion et de susciter des décisions qui les amèneront à choisir un mode de fonctionnement qui leur convient. Aussi, elle ne propose pas un mode de fonctionnement prédéterminé. De cette façon, tous les participants se sentiront responsables des décisions qui seront prises tout au long de la formation. Le processus d'appropriation se trouvera facilité par le respect mutuel, la réflexion critique

[1] En anglais, le «joint working».
[2] Les activités retenues pour répondre aux objectifs de la formation ont été sélectionnées à partir d'une recension d'outils et d'exercices dont le but est de favoriser le travail en équipe. On retrouve un tableau synthèse de ce matériel à l'annexe 13 de ce document.

et une animation qui permet de répartir le pouvoir entre tous les participants. Dans cette optique, le rôle de l'animateur en est un de facilitateur.

Pour aborder les différents aspects du mode de fonctionnement, nous avons divisé la formation en deux blocs : un premier bloc de trois heures trente minutes et un deuxième bloc de deux heures. Nous suggérons de donner les deux blocs de la formation en une seule journée ou de l'étaler sur deux demi-journées rapprochées.

Nous avons expérimenté la formation à plusieurs reprises sur les différents sites d'«Écoles-Milieux en Santé» de l'Outaouais avant de finaliser ce guide. Les évaluations que nous avons faites de ces expérimentations nous ont permis de bonifier la formation pour qu'elle réponde mieux aux objectifs fixés. C'est d'ailleurs dans le but de faciliter le déroulement de la formation que nous avons ajouté des feuillets à l'intention des participants. Ceux-ci doivent être reproduits autant de fois qu'il y a de participants. De plus, nous avons réalisé que la formation est plus pertinente un certain temps après le début de la création des groupes intersectoriels[3] (voir suggestions p. 50).

L'expérience nous a également démontré qu'il est plus facile de donner la formation avec deux animateurs. Pendant que l'un s'occupe du déroulement de la rencontre, l'autre jette un regard plus «analytique» sur la discussion afin d'en faire la synthèse. De plus, étant donné que pendant la formation plusieurs décisions importantes sont prises en ce qui a trait au mode de fonctionnement (rôles, tâches, règles, etc), il est important de remplir les feuilles de prise de notes que l'on retrouve en annexe afin de les remettre aux participants à la fin de la rencontre. Cette tâche serait rendue plus difficile si l'animation se faisait par une seule personne.

Ce document comprend les parties suivantes 1) une description des dimensions retenues pour la formation, 2) la présentation des deux blocs de la formation, 3) la formation comme telle et enfin, 4) les résultats d'évaluation de la formation obtenus auprès de trois sites du projet « Écoles-milieux en santé ».

[3] Cette période peut varier d'un groupe à l'autre.

1. Dimensions retenues pour la formation

Plusieurs auteurs rapportent que la collaboration intersectorielle est influencée par une multitude de facteurs d'ordre individuel, organisationnel et contextuel (Butterfoss, Goodman & Wandersman, 1996; Florin, Mitchell & Stevenson, 1993; Kumpfer, Turner, Librett, 1993; pour une recension des écrits voir Deschesnes, Jomphe-Hill, Léveillé & D'Amours, 1999). Les facteurs d'ordre organisationnel identifiés dans les écrits ainsi que les besoins observés dans le cadre du projet en cours, nous ont conduit à retenir les dimensions suivantes pour la formation : 1) ***la structure organisationnelle***, 2) ***le climat de collaboration*** et 3) ***la régulation***.

Ces dimensions touchent les domaines de l'organisation du travail, de la gestion des problèmes, des relations interpersonnelles et des habiletés personnelles. Afin de prévenir certains problèmes qui mettent en péril la cohésion du groupe et de réagir de manière efficace lorsque les difficultés surviennent, le groupe doit veiller à déterminer un mode de fonctionnement qui est reconnu par l'ensemble des partenaires.

La formation ne se veut pas une réponse toute faite mais un outil pour sensibiliser les partenaires à certains aspects du travail en équipe, pour développer des habiletés et pour se familiariser avec certaines méthodes de travail et de gestion. En raison de contraintes pratiques, seulement deux des trois dimensions identifiées plus haut sont couvertes dans le cadre de la présente formation soient, la structure organisationnelle et le climat de collaboration. La formation traitant de la troisième dimension, soit la régulation, devrait faire l'objet d'une formation ultérieure. Toutefois, nous présentons dans cette partie les éléments de contenu concernant les trois dimensions essentielles au travail en équipe.

La structure organisationnelle

Contenu

Un groupe qui fonctionne bien sait pourquoi il se réunit, quels sont les rôles de chacun et comment on procède pour le bon déroulement des réunions (Kaye & Wolff, 1997). Ainsi, pour augmenter l'efficacité du travail, la structure de fonctionnement devraient être préalablement définie, souple et claire pour l'ensemble des partenaires (Ouellet, Paiement & Tremblay, 1995).

■ Les procédures de fonctionnement

La clarification des procédures de fonctionnement s'avère une étape essentielle afin d'appuyer la collaboration sur une base solide. Cette démarche rend les attentes vis-à-vis de chaque membre de l'équipe plus réalistes et situe mieux la contribution de chaque partenaire. Dans ce sens, plusieurs aspects du travail en équipe doivent être clarifiés tels que :

- Les mandats officiels des organismes auxquels appartiennent les partenaires et le degré de soutien de la part de leur direction.
- Les rôles, les tâches et les responsabilités ainsi que le degré de participation de chacun.
- La répartition équitable des mandats et des responsabilités.
- Les règles pour le bon fonctionnement de l'équipe (circulation de l'information, prise de notes, retards et absences, etc).

Le climat de collaboration

Contenu

Les membres d'une équipe efficace développe un esprit de corps particulier qui favorise le respect et le soutien mutuel ainsi que le simple plaisir d'être ensemble (Francis et Young, 1994). Les membres s'identifient à leur groupe et se sentent concerner par le succès ou l'échec de la démarche. Un bon climat de collaboration devrait favoriser la participation optimale des membres de l'équipe. Les éléments qui le caractérisent sont :

- Permettre l'acceptation de chaque personne avec son degré de connaissance.
- Encourager l'empathie entre les membres de l'équipe.
- Inciter les membres à donner et à recevoir du feedback.
- Reconnaître l'importance de la contribution de chaque personne.
- Offrir une atmosphère favorisant une communication ouverte qui permet l'émergence de valeurs partagées, l'expression des divergences d'opinion, des inquiétudes et des problèmes vécus par les membres.
- Favoriser l'écoute entre les membres, la réceptivité aux propos de l'autre.
- Encourager le respect des valeurs, des compétences et de l'expérience des autres membres.
- Favoriser la confiance entre les membres.
- Soutenir l'innovation.
- Développer et maintenir un climat d'équipe positif en favorisant l'établissement de contacts amicaux véritables et spontanés.
- Favoriser un sentiment d'appartenance au groupe. Si un membre se sent comme un «étranger», avec peu de soutien ou de reconnaissance, cela diminue son efficacité personnelle.
- Faire ressortir l'interdépendance entre les activités des membres en ce qui a trait à l'échange des ressources et des bénéfices perçus de ces échanges.
- Favoriser un sentiment d'efficacité collective (confiance en la capacité du groupe) en ce qui a trait à la résolution de problèmes et à l'amélioration d'une situation à travers des efforts concertés.

Le style de leadership

Le fonctionnement d'un groupe est tributaire du style de leadership adopté par ses membres. Celui-ci peut favoriser ou inhiber la participation de chacun et dans ce sens, il influence grandement le succès du projet. Dans un groupe d'action intersectorielle, un style de leadership «empowering» permet à chaque membre d'influencer les décisions et encourage la contribution de chacun. Ce style de leadership a été identifié par plusieurs auteurs comme une condition favorable au travail en équipe (Kumpfer, Turner, Hopkins & Librett,1993). On peut concevoir le leadership, soit comme une fonction assumée par une personne qui est reconnue comme telle par le groupe, soit comme une philosophie, c'est-à-dire une façon de considérer les rapports entre les partenaires et le travail en équipe (voir les caractéristiques du leadership empowering à la page 105).

La régulation

Contenu

Un groupe de travail ne peut se soustraire aux problèmes organisationnels ou humains qui apparaissent de temps à autre dans toute organisation. L'absence de difficulté peut, au contraire, indiquer que le groupe vit de l'apathie ou qu'il manque de créativité. Comme l'indiquent Francis et Young (1994), la remise en question, l'ouverture et la franchise chez les membres de l'équipe constituent des caractéristiques fondamentales de l'efficacité d'une équipe. Pour permettre au groupe de faire face aux problèmes qui surviennent, de pallier aux divergences de pratique, d'équilibrer le pouvoir dans le but de maintenir la cohésion du groupe, les partenaires doivent déterminer, à l'avance, des mécanismes de régulation collectifs et individuels. Les processus de régulation vont aider le groupe à passer plus rapidement et plus efficacement à travers les situations de crises ou de divergences. Aussi, le groupe et les individus qui le forment doivent s'entendre sur les mécanismes à privilégier et adopter certaines attitudes et comportements :

■ Mécanismes de régulation collectifs :

- Déterminer des mécanismes qui assure le respect des décisions qui ont été prises par le groupe (tâches, responsabilités, règles de fonctionnement).
- Mettre en place des mécanismes de résolution de problèmes et de conflits.

■ Mécanismes de régulation individuels :

- Développer des habiletés de négociation.
- Manifester du tact lorsqu'un problème ou conflit survient (habileté à résoudre des problèmes sans insulter, ou faire perdre la face aux autres).
- Développer des habiletés à réparer les pots cassés (stratégies pour revitaliser ou pour reconstruire une relation brisée).
- Être patient.
- Faire preuve de flexibilité personnelle.
- Démontrer une vision optimiste et proactive dans la résolution des problèmes.

2. Présentation des deux blocs de la formation

La formation est divisée en deux blocs distincts soient l'établissement de la structure organisationnelle et la mise en place d'un climat de travail facilitant la collaboration. La délimitation des différents aspects liés au mode de fonctionnement ne s'avère pas toujours facile. Par exemple, le leadership et le mode de prise de décision sont des aspects du travail en équipe qui chevauchent la structure organisationnelle et le climat de collaboration. Néanmoins, pour des raisons pratiques, nous avons divisé la formation en deux blocs distincts.

Bloc 1	Bloc 2
Établissement de la structure organisationnelle	**Mise en place d'un climat de travail facilitant la collaboration**
Mandats et rôles des partenaires Tâches et responsabilités de chacun Règles de fonctionnement	Leadership Prise de décision Communication Respect Participation

Dans le premier bloc, les participants procèdent à des choix importants concernant des aspects structuraux essentiels, mais trop souvent négligés, dans des projets de collaboration impliquant des acteurs très variés en terme de formation, d'expertise et d'expérience. Dans le deuxième bloc, nous nous attardons davantage aux aspects humains qui influencent grandement la participation et la collaboration, conditions incontournables du succès d'une démarche d'action intersectorielle.

3. Formation Bloc 1

3. Formation Bloc 1

Établissement de la structure organisationnelle

PLAN DE LA FORMATION DU BLOC 1

1. Présentation de l'animateur et des participants (5 minutes).

2. Présentation de la formation (se référer à l'introduction du document) (15 minutes).

3. Introduction au *Bloc 1*

4. THÈME 1. LES MANDATS ET LES RÔLES DE CHAQUE PARTENAIRE (1h30)

    - Introduction
    - Objectifs
    - Matériel
    - Durée
    - Déroulement

PAUSE (10 minutes)

5. THÈME 2. LES TÂCHES ET LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT (1H20)
    - Introduction
    - Objectifs
    - Matériel
    - Durée
    - Déroulement

6. Retour sur la formation (10 minutes).

Durée totale : 3 h 30.

Introduction

Ce bloc prend la forme d'une discussion sur les deux thèmes liés à l'établissement de la structure organisationnelle, soient: 1) les **mandats et les rôles des partenaires** et 2) les **tâches de chacun dans le projet ainsi que les règles de fonctionnement**. Cette distinction s'avère utile pour l'étape de clarification mais ces deux aspects sont intimement liés car le mandat va déterminer les rôles que l'on joue et les responsabilités auxquelles on s'engage. C'est à partir de questions que l'on initie la discussion pour ensuite prendre des décisions concernant différents aspects du fonctionnement en équipe.

Pour aborder les deux thèmes, nous proposons une démarche qui s'inscrit dans une suite logique. Tout d'abord, une réflexion sur les mandats officiels de chacun des partenaires en lien avec la finalité du projet et sur leur rôle au sein du groupe d'action intersectorielle est effectuée afin de bien évaluer la compatibilité entre ces aspects (thème 1). Ensuite, nous nous attardons à des questions plus «pratiques» telles que les tâches, les responsabilités et enfin les règles de fonctionnement (thème 2).

Pourquoi parler des mandats avant de se pencher sur les règles de fonctionnement ? Tout simplement parce que les mandats officiels des organismes partenaires (ex: prévention, réadaptation, éducation, etc) et le soutien que ceux-ci offrent aux partenaires pour s'impliquer dans le projet influencent largement leur disponibilité et leur marge de manoeuvre. Ces deux aspects vont faire que les partenaires vont plus ou moins s'impliquer dans le projet ou ne participer qu'à certaines étapes du projet, comme par exemple la planification des activités. Si les mandats de chacun des partenaires ne sont pas clairs pour l'ensemble du groupe, il peut se créer des attentes irréalistes face à la participation de certains membres, ce qui peut entraîner dans bien des cas de la frustration. Une fois les mandats clarifiés, on peut discuter de *façon plus réaliste* des rôles et ensuite de la contribution de chacun en terme de tâches à effectuer. De plus, lorsqu'on aborde le thème des règles, il faut les considérer comme des manières de procéder pour accomplir certaines tâches et non comme une structure rigide et imposée. Au contraire, une règle, telle que nous la définissons, est au service des objectifs du groupe et peut se transformer et évoluer selon les besoins de celui-ci.

THÈMES DU BLOC 1

Thème 1

Les mandats et les rôles des partenaires

Avant de déterminer une structure de travail et des règles de fonctionnement, il faut d'abord clarifier au clair les mandats officiels de chaque partenaire et préciser le type et la quantité de soutien qu'ils reçoivent de leur organisme respectif. On vise également à connaître la façon dont chaque partenaire conçoit le projet et voit son rôle au sein de celui-ci. Cette étape sert à rendre les attentes plus réalistes quant à l'implication de chacun des partenaires dans le projet.

Objectifs

Objectif général :

Déterminer une structure organisationnelle claire, souple et efficace.

Objectifs spécifiques :

Clarifier les mandats de chaque partenaire.

- Faire état de son mandat et prendre connaissance de celui des autres partenaires.
- Déterminer dans quelle mesure le mandat officiel de leur organisme permet aux membres de s'impliquer dans le projet (en relation avec l'approche retenue et les objectifs poursuivis par le projet).

Matériel

- Un chevalet à présentation.
- Des grandes feuilles pour noter les décisions qui seront prises.
- Un crayon feutre.
- Des crayons de plomb.
- Annexe 1. Description des six chapeaux à penser.
- Annexe 2. Questions sur le mandat.
- Annexe 3. Liste de rôles.
- Annexe 4. Mettre d'autres chapeaux pour faire le tour de la question.
- Annexe 7. Feuilles de prise de notes 1 et 2.

Durée

Une heure trente minutes.

Déroulement

Avant de débuter, l'animateur doit se familiariser avec l'ensemble du matériel relatif au thème 1.

Pour discuter de ce thème, on suit la procédure suivante :

1. L'animateur présente les objectifs du Bloc 1 aux participants.

2. Il explique ensuite la méthode des «Six chapeaux à penser» (voir p. 25) qui sera utilisée pour la discussion et remet aux participants la «Description des six chapeaux à penser» (annexe 1). Cette méthode sera utilisée pour les étapes qui vont suivre. (5 minutes)

3. Pendant la discussion sur le *thème 1*, l'animateur utilise les feuilles de prise de notes 1 et 2 (annexe 7) pour inscrire les différents éléments qui ressortent de la discussion. Si l'animation se fait à deux, l'un

des co-animateurs se sert des feuilles de prise de notes pendant que l'autre animateur inscrit les informations sur des grandes feuilles pour que tout le monde puisse voir les éléments qui ont été soulevés dans la discussion. S'il y a beaucoup de participants et un seul animateur, celui-ci peut demander à un participant de remplir les feuilles. Si le nombre de participants est de 10 ou plus, on peut séparer le groupe en sous-groupes.

4. L'animateur aborde les questions relatives aux mandats et aux rôles en remettant aux participants le feuillet «Questions sur le mandat» (annexe 2) que les participants doivent remplir individuellement et brièvement[4] ainsi que la «Liste des rôles» (annexe 3) qui les aidera à répondre aux questions. Pour cette partie de l'activité, les participants doivent porter le chapeau blanc (5 minutes).

5. L'animateur remet ensuite le feuillet «Mettre d'autres chapeaux pour faire le tour de la question» (annexe 4) que les participants doivent également remplir individuellement et brièvement. Les questions posées permettent aux participants de faire état des contraintes et des opportunités liées à leur implication dans le projet par rapport à leur mandat (5 minutes).

6. Une fois les deux feuillets remplis, chaque participant fait part de ses réponses aux autres (5 minutes chacun). Si on a séparé le groupe en deux, on demande à un porte parole de chaque groupe de résumer ce qui s'est dit tout en permettant aux autres participants de compléter (15 minutes/groupe).

7. Une fois que chaque participant ou groupe a fait part de ses commentaires, l'animateur laisse le groupe réagir à ce qui a été dit. Pendant la discussion, l'animateur en profite pour poser les questions suivantes aux participants qui serviront à faire le tour de plusieurs enjeux liés aux mandats et aux rôles (20 minutes).

   - Dans quelle mesure les mandats officiels de votre organisme vous permettent de vous impliquer dans le projet?

[4] Ces feuillets servent à accélérer le déroulement de la rencontre en permettant aux participants de réfléchir individuellement avant de répondre aux questions en groupe. On ne demande d'écrire que quelques mots pour identifier les principales idées qui viennent à l'esprit.

- Est-ce que le mandat reçu de votre organisme est compatible avec le rôle que vous voulez jouer dans l'équipe?

- Dans le cas où votre mandat est peu clair ou qu'il permet beaucoup de latitude, comment interprétez vous votre mandat en rapport avec le projet?

- Est-ce qu'il est réaliste pour vous, compte tenu du soutien de votre organisme et de votre disponibilité, de vous impliquer dans le projet? De quelle façon?

- Si votre mandat officiel ne se situe pas dans une approche de promotion de la santé ou de prévention, comment voyez-vous votre contribution? Est-ce que cette contribution est la seule possible, est-elle souhaitable?

- D'après vous, y-a-t-il d'autres points à clarifier concernant les mandats de votre organisme qui pourraient avoir un impact sur le projet?

8. Pour terminer, l'animateur invite les participants à mettre le chapeau vert afin de susciter l'émergence de solutions en ce qui a trait aux aspects à améliorer (15 minutes). Une fois cette partie terminée, l'animateur fait la synthèse des principaux points soulevés lors de la discussion (10 minutes). À la fin de la rencontre, on remet aux participants les feuilles remplies lors de la formation qui font état des décisions prises par le groupe et qui seront utilisées ultérieurement dans leur fonctionnement.

La méthode des six chapeaux à penser [5]

Objectif

- Familiariser les participants à une méthode pouvant leur servir à clarifier leur pensée et à se sensibiliser quant à leurs façons de s'exprimer lors d'une discussion.

Description de la méthode

Le but des six chapeaux à penser est de permettre à ceux qui les portent de se sensibiliser à leur façon de penser et de s'exprimer. Chaque couleur de chapeau correspond à différentes façons de penser, à des attitudes et des modes d'expression que l'on adoptent face à différentes situations et dans nos échanges avec les autres. Cette méthode est facile à utiliser à cause des images qui sont associées aux couleurs. On retrouve la description des couleurs à l'annexe 1. On peut également changer de chapeaux afin de se rendre compte de l'impact de divers modes de pensée sur les individus et les situations. Par exemple, lorsque l'on porte le chapeau blanc, on essaie de voir les choses avec objectivité tandis que le chapeau vert permet de considérer les choses avec créativité.

1. Avant d'expliquer aux participants la méthode des six chapeaux à penser, l'animateur remet à chacun la feuille décrivant la signification de chacun des chapeaux.

2. Ensuite l'animateur se sert de tous les chapeaux à penser pour faire les étapes du Bloc 1.

[5] Méthode de De Bono, 1987.

Thème 2

Les tâches et les règles de fonctionnement

Une fois que l'on possède une bonne idée du mandat de chacun des partenaires et de leur disponibilité, on peut passer à l'étape de la clarification des rôles et de la répartition des tâches et des responsabilités de chacun des partenaires dans le cadre du projet. Cette étape peut paraître rébarbative à certains mais elle n'en demeure pas moins essentielle pour partager le travail de façon acceptable pour chacun et bâtir la collaboration sur une fondation solide. De plus, elle permet aux partenaires d'évaluer la compatibilité entre leur mandat respectif et leur implication dans le projet. La tâche des participants est de déterminer une structure et des règles de fonctionnement sur mesure pour leur groupe. L'animateur doit guider la discussion sur les tâches à effectuer dans le groupe mais également sur le sentiment d'équité dans la répartition de celles-ci.

Objectifs

Objectif général :

Déterminer une structure organisationnelle claire, souple et efficace.

Objectifs spécifiques :

- Clarifier les rôles, les tâches et les responsabilités ainsi que le degré de participation de chacun au sein du groupe.
- S'assurer que la répartition des tâches et des responsabilités entre les membres soit acceptable pour tous.
- Établir des règles de fonctionnement claires.

Matériel

- Un chevalet à présentation.
- Des grandes feuilles pour noter les décisions qui seront prises.
- Un crayon feutre.
- Des crayons de plomb.
- Annexe 5. Liste de tâches.
- Annexe 6. Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement de l'équipe.
- Annexe 7. Feuilles de prise de notes 3 et 4.

Durée

Une heure vingt minutes.

Déroulement

Avant de débuter, l'animateur doit se familiariser avec l'ensemble du matériel relatif au thème 2.

Pour discuter de ce thème on procède de la façon suivante :

1. L'animateur invite les participants à mettre un des chapeaux à penser quand cela est pertinent tout au long de l'activité.

2. L'animateur remet aux participants l'annexe 5 «La liste des tâches» qui sont en lien avec le travail en équipe et les «Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement de l'équipe» (annexe 6) qui serviront à répondre à l'un des aspects de l'annexe 5.

3. Les participants prennent connaissance des tâches déjà identifiées à partir de l'annexe 5.

4. Pendant la discussion sur le *thème 2*, l'animateur utilise les feuilles de prise de notes 3 et 4 (annexe 7) pour inscrire les différents éléments qui ressortent de la discussion. Si l'animation se fait à deux, l'un des co-animateurs se sert des feuilles de prise de notes pendant que l'autre animateur inscrit les informations sur des grandes feuilles pour que tout le monde puisse voir les éléments qui ont été soulevés dans la discussion. S'il y a beaucoup de participants et un seul animateur, celui-ci peut demander à un participant de remplir les feuilles. Si le nombre de participants est de 10 ou plus, on peut séparer le groupe en sous-groupes.

5. La liste en main, on demande alors au groupe de la compléter et d'inscrire dans la colonne indiquée les tâches que le groupe accomplit en spécifiant la ou les personnes qui s'occupe (ent) généralement de ces tâches, de même que la manière (le comment, les règles) dont le groupe procède pour exécuter ces tâches. Pour aider les participants à effectuer les changements souhaités concernant les responsabilités et les règles de fonctionnement, on les invite à utiliser l'annexe 6 «Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement de l'équipe» qui indique différents aspects sur lesquels il faut s'entendre pour maximiser le fonctionnement de l'équipe.

6. Ensuite, l'animateur s'assure que les aspects suivants soient soulevés lors de la discussion sur la répartition des tâches :

   - Quels sont les tâches nécessaires pour faire avancer votre projet et comment allez-vous les partager?

   - Comment fait-on pour répartir les tâches de manière à ce qu'elles soient acceptables pour tous? Accepte-t-on que certaines personnes en fassent plus à un moment donné et qu'à un autre moment il y en ait d'autres qui prennent la relève?

   - Est-ce que les rôles, les tâches et les responsabilités que vous avez déterminés sont compatibles avec les mandats de vos organismes? Avec votre disponibilité? Est-ce réaliste?

7. Une fois cette partie terminée, l'animateur fait la synthèse des principaux points soulevés lors de la discussion (10 minutes). A la fin de la rencontre, on remet aux participants les feuilles remplies lors de

la formation qui font état des décisions prises par le groupe et qui seront utilisées ultérieurement dans leur fonctionnement.

8. On termine le premier bloc (incluant les thèmes 1 et 2) en remettant aux participants un questionnaire (annexe 11) visant à évaluer le contenu ainsi que le déroulement proposés lors de la formation. L'animateur pourra se servir des résultats de cette évaluation pour ajuster les formations ultérieures.

4. Formation Bloc 2

4. Formation Bloc 2

Mise en place d'un climat de travail facilitant la collaboration

PLAN DE LA FORMATION DU BLOC 2

1. Présentation de l'animateur et des participants).[6] (5 minutes).

2. Présentation de la formation (se référer à l'introduction du document)[7] (15 minutes).

3. Introduction au Bloc 2.

4. Exercice: La traversée du désert (1h20).

PAUSE (10 minutes).

5. Retour sur la formation (10 minutes).

Durée totale : 2 h.

[6] Cette étape est facultative si les deux blocs de la formation sont donnés successivement.

[7] Idem

Introduction

Une fois que l'on a déterminé les éléments structuraux de la collaboration, il s'avère essentiel de se pencher sur des dimensions qui touchent davantage les relations entre les partenaires et qui peuvent influencer grandement la dynamique du groupe. L'exercice retenu pour le Bloc 2 «La traversée du désert» vise à permettre à chacun de réaliser le type et le degré d'influence qu'il exerce au sein du groupe. Cet exercice de prise de décision se déroule dans un contexte de jeu sans leader prédéterminé. Il sert de cadre pour discuter du style de leadership, de la participation et de la prise de décision qui seront assumés par les membres de l'équipe.

Objectifs de la formation Bloc 2

Objectif 1 :

Mettre en place un climat de collaboration positif.

Objectifs spécifiques :

- Sensibiliser aux différents aspects qui favorisent une communication ouverte.
- Connaître différents aspects liés au climat de collaboration qui favorisent la participation de tous les membres de l'équipe.
- Sensibiliser à l'importance du respect entre les membres du groupe pour développer et maintenir un bon climat de collaboration.
- Favoriser la cohésion du groupe.

Objectif 2 :

Favoriser l'adoption d'un style de leadership «empowering» dans le groupe.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les différents aspects qui caractérisent le style de leadership «empowering».
- Renforcer certaines habiletés essentielles au style de leadership «empowering».
- Déterminer le style de leadership qui convient à l'ensemble des membres.
- Déterminer un mode de prise de décision démocratique.

Matériel

- Un chevalet à présentation.
- Des grandes feuilles pour noter les décisions qui seront prises.
- Un crayon feutre.
- Des crayons de plomb.
- Annexe 8. La traversée du désert.
- Annexe 9. Méthode de prise de décision.
- Annexe 10. Caractéristiques du leadership « *empowering* » .

Durée

Deux heures.

Déroulement

Avant de débuter, l'animateur doit se familiariser avec l'ensemble du matériel relatif à l'exercice.

1. On forme un groupe de 12 participants au maximum. S'il y a plus de participants on peut diviser le groupe en sous-groupes.

2. L'animateur explique l'exercice aux participants :

   A) L'animateur remet à chaque participant la feuille indiquant les objets à choisir (annexe 8). Il demande à chacun de placer, par ordre d'importance, les dix objets qu'il a à sa disposition pour survivre dans le désert. Le numéro 1 correspond à l'objet le plus important alors que le numéro dix correspond à l'objet le moins important pour traverser le désert. Cette partie se fait individuellement. (10 minutes)

   B) Une fois que les participants ont terminé la tâche individuellement, on place les chaises en cercle.

   C) Ensuite, les participants comparent et tentent de persuader les autres de la justesse de leur classement. Les participants ont 20 minutes pour parvenir à un consensus sur le classement des objets les plus utiles dans le désert.

   D) Après avoir accompli la tâche, le groupe discute de l'exercice à l'aide des questions qui se trouvent à la page suivante. (40 minutes)

3. Ensuite, l'animateur remet aux participants la «Méthode de prise de décision» (annexe 9) et les «Caractéristiques du leadership *empowering*» (annexe 10) et les présente au groupe (10 minutes).

4. Pour terminer le Bloc 2 l'animateur remet aux participants un questionnaire (annexe 12), visant à évaluer le contenu ainsi que le déroulement proposés lors de la formation. L'animateur pourra se servir des résultats de cette évaluation pour ajuster les formations ultérieures.

Questions en lien avec l'exercice

Suite à l'exercice, l'animateur pose les questions suivantes.

1. Comment le groupe s'est-il organisé pour décider des objets les plus utiles? Comment cela s'est-il passé? De quelle manière s'est exercé le leadership? Est-ce qu'il y a une personne qui a pris le leadership ou est-ce qu'il a été partagé entre tous les participants? Est-ce que le leader ou les personnes qui a (ont) joué ce rôle, a (ont) facilité la participation de tout le monde? D'après vous, est-ce que le ou les leaders a (ont) exercé un leadership «empowering» c'est-à-dire qui permet à chacun d'influencer les décisions, qui valorise la contribution de chacun et qui veille à la répartition équilibrée du pouvoir entre tous les participants?

2. Comment a-t-on débuté la tâche? A-t-on établit des procédures pour fonctionner ou était-ce improvisé? Si vous avez utilisé une procédure, quelle est-elle? Qui l'a choisie? Est-ce que cela vous a aidé à faire votre choix?

3. A-t-on pris une décision? A partir de quelles informations avez-vous fait votre choix? Comment s'est fait la négociation? Considérez-vous que vous avez été efficaces? Dites pourquoi?

4. Avez-vous senti que vous aviez de la place pour influencer la décision? Avez-vous senti qu'on valorisait et respectait vos idées? Vous êtes-vous senti écouté et compris ? Est-ce que les participants étaient réceptifs aux propos, aux opinions des autres? Trouvez-vous que le processus a été démocratique? Diriez-vous que vous avez procédé par consensus?

5. D'après vous, est-ce que toutes les personnes ont participé également et de la même façon à la prise de décision? Selon vous, qu'est-ce qui a influencé le degré de participation des personnes? Quels sont les facteurs qui sont personnels aux individus, ceux qui sont liés au groupe et ceux qui sont associés au contexte?

6. Comment était le climat pendant l'exercice? A-t-il favorisé la communication? Est-ce qu'il a encouragé l'expression des opinions, des valeurs? Est-ce qu'on reconnaît la contribution de chacun? Semble-t-il y avoir des malaises, des tensions?

7. Est-ce que votre façon d'interagir durant l'exercice est assez conforme à celle que vous adoptez lors de vos rencontres?

8. Que retirez-vous de cet exercice pour votre collaboration dans le cadre de votre projet en ce qui a trait :

Au leadership : Voulez-vous choisir une personne pour jouer le rôle de leader ou de facilitateur, c'est-à-dire quelqu'un qui permet à chacun d'influencer les décisions et qui valorise la contribution de chacun ou préférez-vous plutôt laisser à chacun la responsabilité de prendre sa place et de favoriser la participation de chacun des partenaires?

À la prise de décision : Est-ce que chaque partenaire a réellement de la place pour influencer les décisions? Comment va-t-on s'y prendre pour favoriser ce processus? De quelle manière veut-on prendre les décisions : par consensus, par majorité, le coordonnateur ou une autre personne tranche lorsqu'il n'y a pas d'accord, etc? De quelles informations a-t-on besoin pour prendre une décision éclairée? Que fait-on lorsqu'une personne qui n'était pas là au moment de la prise de décision remet en question la décision lors d'une réunion ultérieure? Est-ce qu'on recommence le processus de prise de décision ou est-ce que la personne doit se rallier à la décision? Est-ce qu'on laisse la personne exprimer son désaccord pour ensuite décider si l'on reprend la discussion?

À la participation : Y-a-t-il des facteurs liés à la participation que vous avez identifiés lors de la discussion et que vous voulez valoriser ou éviter dans votre équipe?

Au climat de collaboration : Comment favoriser un climat de confiance dans votre groupe? Diriez-vous que le climat est bon en général dans votre équipe? Y-a-t-il des choses à améliorer?

Au respect et à la valorisation de la contribution de chacun : D'après votre expérience dans votre groupe, est-ce qu'on respecte les différences de personnalité, de pratiques et d'expérience? Comment faire pour améliorer le respect dans votre équipe?

À la communication : Quelles seraient les éléments qui caractérisent une bonne communication? Quelles sont les aspects de la communication que le groupe souhaite adopter pour favoriser le bon fonctionnement de l'équipe? Est-ce que les participants écoutent et sont réceptifs aux propos des autres?

5. Évaluation de la formation

Dans le but de procéder à une mise au point du contenu et du déroulement de la formation nous l'avons tout d'abord expérimentée auprès des répondants[8] de chacun des sites du projet et nous avons effectué des ajustements suite à leurs commentaires. Dans un deuxième temps, l'appréciation de la formation a été obtenue auprès de l'ensemble des partenaires de chacun des sites à l'aide de deux questionnaires auto-administrés correspondant respectivement au Bloc 1 et au Bloc 2 de la formation. Ces questionnaires ont été soumis aux trois sites qui ont participé à la formation. A la lumière des résultats de l'évaluation, nous avons apporté d'autres corrections afin d'améliorer le contenu et le déroulement. Le présent guide correspond à la version révisée suite aux évaluations réalisées auprès des répondants et des groupes intersectoriels. Dans la section qui suit, nous présentons les résultats qui proviennent des questionnaires auto-administrés. Pour chacun des blocs, on retrouve trois séries de questions portant respectivement sur le *contenu, la pertinence* de certains aspects de la formation et sur le *déroulement* de celle-ci.

Résultats de l'évaluation du Bloc 1

En ce qui concerne le *contenu* du Bloc 1, les résultats indiquent que, dans l'ensemble, la formation a permis aux participants d'évaluer la compatibilité entre leur mandat et leur implication dans le projet, de mieux connaître les mandats respectifs de chacun des partenaires et de déterminer les rôles, les tâches et les responsabilités de chaque partenaire (tableau 1). Ainsi, sur une échelle de 1 à 5 (1: Pas du tout, 2: Peu, 3: Plus ou moins, 4: Assez et 5: Tout à fait), les moyennes varient entre 3,56 et 4,80. À une question ouverte portant sur les règles de fonctionnement, les participants mentionnent que celles qui sont les plus utiles concernent : la circulation de l'information (procès-verbaux, envoi), la clarification des mandats et de la disponibilité, la fréquence des réunions, l'assiduité aux réunions, la participation active de chacun, l'importance de la continuité dans le projet. La pertinence d'aborder les aspects des mandats de chaque

[8] Les répondants sont des partenaires désignés dans chacun des sites pour faire le lien entre le comité de recherche de la Direction de la santé publique de l'Outaouais et leur groupe intersectoriel.

partenaire, des rôles, des tâches et des responsabilités ainsi que les règles de fonctionnement a été évaluée favorablement dans tous les sites (tableau 2).

Certains aspects ont reçu une cote plus faible dans certains groupes. Par exemple, dans le *site C*, l'objectif lié à la clarification des rôles et des responsabilités de chacun des partenaires a été plus faiblement atteint. Une des explications possibles est que le groupe avait discuté des tâches à accomplir pour la prochaine année lors d'une réunion antérieure. Dans ce groupe, le niveau de pertinence des aspects liés aux mandats, aux responsabilités et aux règles a été moins élevé que pour les autres sites. Nous expliquons cela par le fait que le groupe n'était pas rendu à la même étape de développement du projet que les deux autre sites. En ce qui concerne le *site A*, les résultats montrent que les participants considèrent à des degrés divers que la formation leur a permis de s'entendre sur la répartition du travail. Étant donné qu'il est préférable de traiter des mandats et des responsabilités lors d'une même rencontre, il est possible que le fait d'avoir reporté ultérieurement la discussion sur la répartition des tâches[9] soit deux mois après le premier bloc, ait contribué à ces résultats. À la question ouverte «Qu'avez-vous préféré de la formation aujourd'hui?», les participants mentionnent : l'utilisation de la méthode des chapeaux à penser pour répondre aux questions, la clarification des mandats et des limites de chacun, la réflexion concernant ce qu'ils ont fait jusqu'à maintenant ainsi que le fait que la formation colle à la réalité terrain.

En ce qui a trait au *déroulement* du Bloc 1, les résultats sont plutôt positifs dans l'ensemble (tableau 3). Ainsi, sur la même échelle que celle utilisée pour l'évaluation du contenu, les moyennes varient entre 3,80 et 5,00. Les aspects du déroulement qui ont été moins appréciés pour deux des trois sites sont la durée et le local. En ce qui a trait à la durée, certains participants ont mentionné que celle-ci n'était pas appropriée à cause de l'ampleur des aspects à aborder dans le cadre du Bloc 1. Par ailleurs, quelques participants ont considéré le local comme étant plus ou moins adéquat. Les deux sites qui mentionnent ce dernier aspect avaient d'une part, un local où le téléphone sonnait fréquemment et d'autre part, un local où les chaises étaient trop petites (chaises d'enfants). Suite à l'évaluation, nous avons prolongé la durée du Bloc 1 car son contenu demande à chaque participant de se prononcer sur plusieurs aspects essentiels au travail en équipe.

[9] Nous avons manqué de temps lors du premier bloc pour aborder en entier la partie sur la répartition des tâches. C'est pourquoi nous avons terminé la discussion portant sur cet aspect au début de la formation du Bloc 2.

Bloc 1

Tableau 1

Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au *contenu* de la formation Bloc 1, selon le site

Questions	Site A N=9		Site B N=6		Site C N=9	
Concernant la *structure organisationnelle*, est-ce que l'activité proposée vous a permis de : (Échelle de 1 à 5[1])	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)
1. A. Évaluer la compatibilité entre votre mandat et votre implication dans le projet (en terme d'approche : prévention / promotion vs curatif, de disponibilité, de soutien de votre organisme) ?	4,00	(,94)	4,40	(,55)	3,56	(,73)
2. Mieux connaître les mandats respectifs de chacun des partenaires ?	4,70	(,48)	4,60	(,55)	4,00	(,50)
3. Déterminer les rôles, les tâches et les responsabilités de chaque partenaire qui sont nécessaires pour faire avancer le projet ?	4,10	(,57)	4,80	(,45)	4,00	(,71)
4. Clarifier votre rôle et vos responsabilités dans votre groupe ?	4,10	(,57)	4,40	(,55)	3,67	(,87)
5. A. Vous entendre sur la répartition du travail ?	3,80	(,92)	4,60	(,55)	4,25	(,71)
5. B. Est-ce que la manière dont le groupe a réparti le travail est acceptable pour vous ?	3,70	(,95)	4,60	(,55)	4,67	(,50)
6. A. Établir des règles pour fonctionner en groupe (assiduité aux réunions, circulation de l'information, prise de notes, retard, absence, fréquence et durée des réunions, durée des tâches, rotation des partenaires, etc.) ?	4,00	(,58)	4,80	(,45)	4,33	(,71)
20. Globalement, croyez-vous que le contenu de la formation facilitera le fonctionnement de votre groupe ?	4,70	(,68)	4,75	(,50)	4,22	(,44)

[1] Échelle : 5 : Tout à fait 4 : Assez 3 : Plus ou moins 2 : Peu 1 : Pas du tout

Tableau 2

Répartition (%) des partenaires selon le niveau de pertinence accordé à certains aspects de la formation Bloc 1, par site

Aspects de la formation Niveau de pertinence	Site A N=9 %	Site B N=6 %	Site C N=9 %
7. Les mandats de chacun des partenaires			
Essentiel	80	80	55,6
Important	10	20	44,4
Plus ou moins important	10		
8. Les rôles, les tâches et les responsabilités			
Essentiel	90	100	77,8
Important	10		22,2
Plus ou moins important			
9. Les règles de fonctionnement			
Essentiel	70	80	66,7
Important	20	20	33,3
Plus ou moins important			

Tableau 3

Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au *déroulement* de la formation Bloc 1, selon le site

Questions	Site A N=9		Site B N=6		Site C N=9	
Concernant la *structure organisationnelle*, (Échelle de 1 à 5[1])	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)
10. Est-ce que les consignes étaient claires ?	4,70	(,48)	5,00	(,00)	4,44	(,73)
11. Est-ce que le matériel utilisé était approprié ?	4,60	(,52)	4,60	(,55)	4,22	(,67)
12. Est-ce que l'animation était stimulante ?	4,60	(,52)	4,80	(,45)	4,11	(,78)
13. Est-ce que la durée de la rencontre était convenable ?	3,80	(,79)	5,00	(,00)	3,89	(,78)
14. Est-ce que le local était approprié ?	3,90	(,88)	4,20	(,45)	3,89	(,78)
15. Est-ce que l'activité proposée était agréable ?	4,60	(,52)	4,60	(,55)	4,22	(,83)

[1] Échelle : 5 : Tout à fait 4 : Assez 3 : Plus ou moins 2 : Peu 1 : Pas du tout

Résultats de l'évaluation du Bloc 2

En ce qui concerne le Bloc 2, les participants ont apprécié l'ensemble de la formation. L'évaluation montre que le *contenu* de la formation a permis aux participants de mieux connaître les aspects qui caractérisent le leadership « *empowering* », de privilégier ce style de leadership, de déterminer un mode de prise de décision et de décider de la manière dont allait s'exercer le leadership dans leur groupe (tableau 4). Ainsi, sur une échelle de 1 à 5 (1: Pas du tout, 2: Peu, 3: Plus ou moins, 4: Assez et 5: Tout à fait), les moyennes varient entre 3,89 et 4,83. En ce qui a trait à la manière d'exercer le leadership dans l'équipe, le *site C* a évalué moins favorablement l'atteinte de cet objectif. Néanmoins, la majorité des répondants affirment que la prise de décision, le leadership et le climat de collaboration sont des aspects très pertinents pour le bon fonctionnement du groupe (tableau 5).

Une des questions ouvertes portait sur les raisons qui justifient l'adoption d'un style de leadership « *empowering* ». Parmi celles identifiées par les répondants, on retrouve le fait que chacun doit pouvoir exercer son influence dans le groupe, être écouté, apporter son expertise et enfin, avoir sa place au sein du groupe. On mentionne également que le groupe doit offrir la possibilité d'émettre des opinions, d'échanger sur les divergences et de valoriser les différentes cultures organisationnelles.

À la question ouverte «Qu'avez-vous préféré aujourd'hui?», on rapporte d'une part que la formation a permis de revoir la façon de fonctionner de l'équipe et d'y apporter les améliorations nécessaires. D'autre part, on souligne que la formation a permis de dire des choses délicates à l'aide de la méthode des chapeaux, de se connaître davantage (surtout les nouveaux membres), de susciter une remise en question et une prise de conscience de la diversité du groupe. Enfin, on mentionne que malgré l'aspect sérieux et la pertinence de la formation, celle-ci s'est déroulée selon une approche d'encouragement et de non jugement, teintée d'humour et d'ouverture d'esprit des participants.

L'appréciation du *déroulement* a été élevée pour le Bloc 2 (tableau 6). Sur l'échelle de 1 à 5 (1: Pas du tout, 2: Peu, 3: Plus ou moins, 4: Assez et 5: Tout à fait), les moyennes varient entre 4,00 à 5,00.

Bloc 2

Tableau 4

Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au *contenu* de la formation Bloc 2, selon le site

Questions	Site A N=6		Site B N=5		Site C N=9	
Concernant le *leadership*, est-ce que le Bloc 2 vous a permis de : (Échelle de 1 à 5[1])	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)
1. A. Mieux connaître les aspects qui caractérisent un leadership « empowering » (approche démocratique, répartition équilibrée du pouvoir, valorisation de la contribution de chacun, partage des responsabilités, etc.)	4,67	(,52)	4,60	(,55)	4,13	(,64)
2. Décider de la manière dont le leadership devrait s'exercer dans votre groupe ?	4,33	(,52)	4,20	(,45)	3,89	(,60)
3. Est-ce que le leadership « empowering » représente le style de leadership à privilégier dans un projet comme le vôtre ?	4,83	(,41)	4,75	(,50)	4,33	(,50)
Concernant la *prise de décision*, est-ce que le Bloc 2 vous a permis de :						
4. Déterminer un mode de prise de décision pour le fonctionnement de votre groupe (majorité, consensus, etc.) ?	4,67	(,52)	4,20	(,45)	4,00	(,71)
18. Globalement, croyez-vous que le contenu de la formation facilitera le fonctionnement de votre groupe ?	5,00	(,00)	5,00	(,00)	4,11	(,33)

[1] Échelle : 5 : Tout à fait 4 : Assez 3 : Plus ou moins 2 : Peu 1 : Pas du tout

Tableau 5

Répartition (%) des partenaires selon le niveau de pertinence accordé à certains aspects de la formation Bloc 2, par site

Aspects de la formation Niveau de pertinence	Site A N=6 %	Site B N=5 %	Site C N=9 %
5. La prise de décision			
Essentiel	100	40	66,7
Important		60	33,3
Plus ou moins important			
6. Le leadership			
Essentiel	33,3	60	55,6
Important	66,7	20	44,4
Plus ou moins important		20	
7. Le climat de collaboration			
Essentiel	100	80	55,6
Important		20	44,4
Plus ou moins important			

Tableau 6

Scores moyens (écart-type) obtenus aux questions relatives au *déroulement* de la formation Bloc 2, selon le site

Questions	Site A N=6		Site B N=5		Site C N=9	
Concernant la *structure organisationnelle*, (Échelle de 1 à 5[1])	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)	S. moy	(E-T)
8. Est-ce que les consignes étaient claires ?	5,00	(,00)	4,80	(,45)	4,00	(,87)
9. Est-ce que le matériel utilisé était approprié ?	5,00	(,00)	4,80	(,45)	4,33	(,50)
10. Est-ce que l'animation était stimulante ?	5,00	(,00)	4,80	(,45)	4,50	(,53)
11. Est-ce que la durée de la rencontre était convenable ?	5,00	(,00)	4,80	(,45)	4,33	(,50)
12. Est-ce que le local était approprié ?	5,00	(,00)	4,00	(,71)	4,22	(,67)
13. Est-ce que l'activité proposée était : 5 : Très agréable 4. Agréable 3. Plus ou moins agréable 2. Désagréable 1. Très désagréable	T. agréab : 83,3% Agréable : 16,7%		T. agréab : 60% Agréable : 40%		T. agréab : 33,3% Agréable : 66,7%	

[1] Échelle : 5 : Tout à fait 4 : Assez 3 : Plus ou moins 2 : Peu 1 : Pas du tout

Suggestions pour favoriser le bon déroulement de la formation

- La formation peut se donner au début de la collaboration intersectorielle dans le but de clarifier dès le départ le mode de fonctionnement que le groupe souhaite adopté. Ceci peut contribuer à prévenir certains problèmes liés au manque de clarté des mandats, des rôles, des responsabilités, des règles de fonctionnement en plus de favoriser la mise en place d'un bon climat de collaboration. Dans d'autres cas, la formation est appropriée lorsque le besoin de se pencher sur le fonctionnement en équipe et de revoir la dynamique du groupe se fait sentir notamment à des étapes du processus qui sont plus susceptibles d'entraîner des difficultés, comme lorsqu'il est question d'investir des ressources concrètes dans le projet.

- Demander au partenaire qui assume la coordination du groupe d'identifier les éléments de la formation qui constituent des enjeux pour le groupe et déterminer avec lui les aspects sur lesquels l'animateur devrait mettre davantage l'accent.
- Donner la formation dans la même journée ou lors de deux journées rapprochées.
- Prévoir un local où il n'y a pas de dérangements qui peuvent nuire à l'attention des participants (bruit, déplacement de personne, téléphone, etc).

6. Bibliographie

(Documents consultés pour les aspects théoriques)

Butterfoss, F.D., Goodman, R.M. & Wandersman, A. (1996). Community coalitions for prevention and health promotion : Factors predicting satisfaction, participation and planning. Health Education Quarterly, Vol 23 (1), 65-79.

Costongs, C. & Springett, J. (1997). Joint working and the production of a City Health Plan : The Liverpool experience. Health Promotion International, Vol 12 (1), 9-18.

Deschesnes, M., Jomphe-Hill, A. & Léveillé, D et D'Amours, G. (1999). Écoles et milieux en santé: Rapport d'évaluation. RRSSSO, Université du Québec à Hull.

Douglas,R. (1998) . A framework for healthy alliances. Dans : A. Scriven (Ed.), Alliances in health promotion, London : MacMillan Press, pp. 3-17.

Florin, P., Mitchell, R. & Stevenson, J. (1993). Identifying training and technical assistance needs in community coalitions : A developmental approach. Health and Education, Vol 8 (3), 417-432.

Kaye, G. & Wolff, T. (1997). From the ground up. A workbook on coalition building and community development. AHEC/Community Partners.

Kumpfer, K.L., Turner, C., Hopkins, R. & Librett, J. (1993). Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse. Health and Education Reasearch, Vol 8 (3), 359-374.

Mattessich, P. & Monsey, B. R. (1992). Collaboration : What makes it work. A review of research literature on factors influencing the successful collaboration. Amherst H. Wilder Foundation.

Ouellet, F., Paiment, M. et Tremblay, P. H. (1995). L'action intersectorielle, un jeu d'équipe. Direction de la santé publique de Montréal-Centre, CECOM de l'hôpital Rivières-des-Prairies, 73 pages.

(Documents consultés pour les aspects pratiques)

Amiguet, O. & Julier, C. (1998). L'intervention systémique dans le travail social. Repères épistémologiques, éthiques et méthodologique. Les éditions I.E.S.

Boisvert, D., Cossette, F. & Poisson, M. (1995). Animation de groupes. Approche théorique et pratique pour une participation optimale. Les Presses Inter Universitaires, 324 pages.

Boisvert, D., Cossette, F. & Poisson, M. (1995). Animateur compétent, groupes efficaces. Presses Inter Universitaires.

Bradford, L., Stock, D. & Horwitz, M. (1956). Understanding how groups work. Adult Education Association of the USA. 48 pages.

De Bono, E. (1987). Six chapeaux pour penser. Interéditions , Paris, 231 pages.

Francis, D. & Young, D. (1994). Consolider les équipes de travail. Edition Actualisation.

Haccourt, M., massart, P. & Thaels, V. Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action. Vie Ouvrière, 203 pages.

Hirsh, S.K. (1985). Using the Myers-Briggs type indocator in organization. A resource book. Consulting Paychologists Press, Inc, 56 pages.

Kaeppelin, P. (1987). L'écoute. Mieux écouter pour mieux communiquer. Formation permanente en sciences humaines, 112 pages

Limbos, E. (1986). La participation. Conseils et méthodes pour développer la qualité et l'animation de la vie associative. Formation permanente en sciences humaines, 46 pages.

Maccio, C. (1988). Animation de groupes. Chronique sociale, collection «Synthèse».

Mill, C.R. (1980). Activities for trainers : 50 useful designs. University Associate, 226 pages.

Pfeiffer, W. & Goodstein, L. (1991). Travail en groupe. Éditeur Actualisation.

Pfeiffer, J. W. & Jones, J. E. (1977). Formation aux relations humaines. Euro-training, 203 pages.

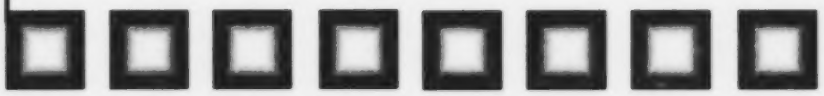
Saint-Arnaud, Y., Masse, J.M. & Aubry, J.M. (1972). Entraînement au travail en équipe. Les éditions du centre interdisciplinaire de Montréal, 5ième édition.

Zander, A. & Lippitt, R. (1956). Training group leaders. Adult Education Association of the USA, 48 pages.

Liste des annexes

Annexe 1

Description des six chapeaux à penser



DESCRIPTION DES SIX CHAPEAUX À PENSER

Chapeau blanc : Le blanc est neutre et objectif. Le chapeau blanc se rapporte aux données et aux faits objectifs (les faits purs et simples, chiffres et informations).

Chapeau rouge : Le rouge suggère la colère, la rage, les émotions. Le chapeau rouge donne le point de vue émotionnel (voir rouge, émotions et sentiments, intuitions et pressentiments).

Chapeau noir : Le noir est lugubre et négatif. Le chapeau noir souligne les aspects négatifs, les raisons qui empêchent l'action (avocat du diable, jugement négatif, les raisons de l'échec).

Chapeau jaune : Le jaune est ensoleillé et positif. Le chapeau jaune est optimiste, il énonce les espoirs et les pensées positives (éclat du soleil, lumière et optimisme, opportunité positive et constructive).

Chapeau vert : Le vert représente l'herbe, la végétation luxuriante, la croissance fertile. Le chapeau vert indique la créativité et les idées neuves (fertilité, créativité, plantes naissant des semences, mouvement, provocation).

Chapeau bleu : Le bleu est froid. C'est aussi la couleur du ciel qui est au-dessus de toutes choses. Le chapeau bleu prend le commandement. Il organise le processus de réflexion. Il commande aussi l'utilisation des autres chapeaux (calme, chef d'orchestre, réflexion sur la pensée).

Annexe 2

Questions sur le mandat

QUESTIONS SUR LES MANDATS

Répondez, en quelques mots, aux questions suivantes afin de pouvoir en discuter en groupe par la suite.

Pour le moment, on porte le ***chapeau blanc***, c'est-à-dire que l'on répond en donnant les faits, en étant le plus objectif possible.

Quel est le mandat officiel de votre organisme? Par exemple, est-ce que la mission de votre organisme est davantage le traitement, le soutien aux familles, la réadaptation, la prévention, etc?

Avez-vous reçu un mandat clair de votre organisme concernant votre implication dans le projet? Par exemple, est-ce que votre organisme vous a demandé de vous impliquer dans le projet et si oui, de quelle façon? Si non, quel est le mandat que vous vous êtes donné?

Quels moyens votre organisme a-t-il prévus pour vous soutenir dans ce projet (libération, ressources matérielles et financières, etc) ?

Quelle est votre disponibilité pour vous impliquer dans le projet?

Quelle est votre marge de manoeuvre pour prendre des décisions au nom de votre organisme?

En vous inspirant de la «Liste de rôles» à l'annexe 3, indiquez le ou les rôles que vous jouez dans le projet?

Annexe 3

Liste de rôles

LISTE DE RÔLES

Voici une liste de rôles que l'on peut jouer dans une équipe d'action intersectorielle comme la vôtre. Si vous en identifiez d'autres, indiquez-les au bas de la page.

☐ **Rôle de coordination** (faire les liens avec les autres partenaires, animer les réunions, rédiger les procès verbaux, faire circuler l'information, etc).

☐ **Rôle de mobilisation** (stimuler la participation des partenaires, trouver de nouveaux partenaires, mobiliser les organismes partenaires et la communauté, etc).

☐ **Rôle de participation** (assister aux réunions, prendre part aux discussions et aux décisions, rendre le climat de travail agréable et propice à la communication, coordonner certaines activités du plan d'action, rédiger certains textes, s'impliquer dans la levée de fonds, etc).

☐ **Rôle de logistique** (s'occuper des tâches liées à l'organisation des réunions, faire les photocopies, préparer la salle pour la réunion, etc).

☐ **Autres**

_____

_____

Annexe 4

Mettre d'autres chapeaux pour faire le tour de la question

METTRE D'AUTRES CHAPEAUX POUR FAIRE LE TOUR DE LA QUESTION

Maintenant, prenez quelques minutes pour penser à l'influence de votre mandat officiel et du soutien de votre organisme sur votre participation au projet en mettant les chapeaux jaune, noir et rouge (s'il y a lieu).

Chapeau jaune *(Opportunités liées à votre mandat : latitude, avantages divers)*	***Chapeau noir*** *(Contraintes liées à votre mandat : irritants, limites, contraintes)*
Chapeau rouge *(Ce que l'on ressent par rapport à son mandat en lien avec son implication dans le projet : frustrations, insatisfactions)*	

Annexe 5

Liste de tâches

LISTE DE TÂCHES

Afin d'obtenir un portrait de la manière dont les tâches sont distribuées dans votre groupe veuillez inscrire (par un X) dans la colonne de gauche les tâches que le groupe fait ou a fait dans le passé dans le cadre du projet. Complétez ces tâches en indiquant dans la colonne appropriée la ou les personnes qui s'occupe (ent) généralement de ces tâches, de même que la manière *(le comment, les règles)* dont le groupe procède pour exécuter ces tâches. Si des changements sont souhaités concernant les responsabilités et les règles de fonctionnement, inscrivez-les dans la colonne indiquée «*changements souhaités*». Pour vous aider à remplir ce tableau, vous pouvez référer à l'annexe 6 «Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement de l'équipe» qui indique différents aspects sur lesquels il faut s'entendre pour maximiser le fonctionnement de l'équipe.

	Tâches	QUI?		COMMENT? (règles)	
		Maintenant	Changements souhaités?	Maintenant	Changements souhaités?
	▪ Coordination ▪ Animation des réunions *(revenir sur le procès-verbal, suivre l'ordre du jour, s'assurer du bon déroulement de la rencontre, s'assurer de la participation de tous, etc).* ▪ Prise de note *(procès-verbaux ou autre forme de compte rendu).* ▪ Convocation aux réunions *(s'assurer que tous les partenaires connaissent la date et l'heure de la prochaine réunion, etc.).* ▪ Circulation des informations aux autres partenaires de leur groupe *(transmettre les informations pertinentes pour les membres du groupe tels que les procès-verbaux des décisions qui ont été prises concernant le groupe, des informations recueillies en dehors des rencontres, des conférences sur des sujets pertinents, etc).*				

	Tâches	QUI?		COMMENT? (règles)	
		Maintenant	Changements souhaités?	Maintenant	Changements souhaités?
	▪ Recrutement des partenaires lorsqu'il y a des départs *(faire les contacts avec les directions des organismes, rencontrer les partenaires potentiels, etc).* ▪ Parrainage lors de l'arrivée d'un nouveau partenaire *(transmettre au nouveau partenaire les documents concernant le projet, le rencontrer pour lui expliquer la nature du projet et où en est le projet, être disponible pour les questions concernant le projet, etc).* ▪ Médiation lors de l'apparition d'un problème *(prévoir un moment pour discuter du problème, appliquer des mécanismes pour régler un problème, etc).* ▪ Rédaction des communiqués, des demandes de subvention, du plan d'action ou de tout autre document. ▪ Présentation du projet dans divers organismes ou dans des événements comme des colloques *(préparer la présentation, écrire un texte, faire des acétates, présenter, etc).* ▪ Lien avec les organismes partenaires et la communauté *(faire part aux directions des organismes de l'avancement du projet, aller chercher les ressources disponibles, transfert des connaissances, etc).* ▪ Implication dans des sous-groupes de travail *(financement, transfert des connaissances, organisation d'activités du plan d'action, etc).* ▪ Recherche de financement *(trouver les sources de financement possibles, écrire un document pour présenter le projet, faire des contacts avec les responsables des organismes subventionnaires, etc).*				

	Tâches	QUI?		COMMENT? (règles)	
		Maintenant	Changements souhaités?	Maintenant	Changements souhaités?
	▪ Tâches liées à la mise en oeuvre du plan d'action *(lien avec les organismes, logistique, participation lors des activités, etc).* ▪ Volet recherche (s'il y a lieu) *(participer à différentes étapes de la recherche : analyse du milieu : recrutement, entrevue, focus group, analyse, rédaction du rapport, s'assurer que les questionnaires soient remplis et retournés, etc).* ▪ Autres :				

Annexe 6

Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement en équipe (règles)

ÉLÉMENTS À CLARIFIER POUR MAXIMISER LE FONCTIONNEMENT EN ÉQUIPE (règles)

(Complément à l'annexe 5)

- **La participation aux réunions**

Quel est le degré de participation que l'on trouve acceptable de la part des membres de l'équipe en terme d'assiduité et de contribution?

- Concernant les réunions
- À l'extérieur des réunions pour des tâches liées au projet

- **La durée des tâches**

Est-ce qu'une durée doit être précisée pour l'accomplissement de certaines tâches ou responsabilités?

- **Les convocations aux réunions**

Doit-on envoyer une convocation à tous les partenaires quelques jours auparavant? Combien de jour d'avance? Doit-on inclure un ordre du jour pour savoir exactement sur quoi porte la réunion? Comment faire pour convoquer les partenaires? Par téléphone, en déterminant d'avance un certain nombre de réunions, par télécopieur, etc).

- **La fréquence des réunions**

Quelle est la fréquence des réunions et la durée souhaitées et possibles pour les membres? Y-a-t-il des périodes ou il est nécessaire de se rencontrer plus souvent?

- **La prise de note**

Est-il important de prendre des notes, d'avoir des procès verbaux ou des compte rendus sur les décisions qui sont prises?

- **La circulation de l'information**

Comment faire circuler l'information (par télécopieur, oralement lors des réunions, par écrit lors des réunions, etc)? Quelle forme privilégie-t-on (note, mémo, texte, transmission orale, procès verbal)?

- **Les retards**

Que fait-on lorsqu'il y a des retardataires (on commence à l'heure quand même, on attend 5-10 minutes avant de commencer, etc)?

- **Les absences**

Comment transmettre l'information aux personnes qui doivent s'absenter à l'occasion afin d'assurer une continuité? Que faire avec les personnes qui ne viennent que rarement aux réunions et qui s'impliquent moins? Est-ce qu'on établit une manière de faire pour les inciter à participer davantage ou les encourager à trouver un remplaçant? Qui s'occupe de cette tâche?

- **La rotation des partenaires**

Étant donné que dans le contexte actuel, on doit faire face souvent à des changements de partenaires, comment fait-on pour assurer le suivi lorsqu'un membre doit quitter le groupe? Est-ce qu'on donne la responsabilité à la personne qui quitte de rencontrer son remplaçant pour lui transmettre les informations pertinentes ou est-ce plutôt la responsabilité d'un autre membre du groupe?

Annexe 7

Feuilles de prise de notes

FEUILLE 1

MANDATS OFFICIELS DES ORGANISMES (*chapeau blanc*)

Site : Date :

Partenaires	Mandat officiel de l'organisme	Clarté du mandat par rapport au projet Écoles-Milieux en Santé	Moyens pour soutenir les partenaires dans le projet	Disponibilité	Marge de manoeuvre	Rôle

FEUILLE 2

METTRE D'AUTRES CHAPEAUX POUR FAIRE LE TOUR DE LA QUESTION

Site : Date :

Chapeau jaune (Critique positive du mandat : latitude, avantages divers)	*Chapeau noir* (Critique négative du mandat : irritants, limites, contraintes)

FEUILLE 2 (SUITE)

METTRE D'AUTRES CHAPEAUX POUR FAIRE LE TOUR DE LA QUESTION (suite)

Site : Date :

Chapeau rouge *(Ce qui est ressenti par rapport aux mandats en lien avec l'implication dans le projet : frustrations, insatisfactions)*	*Chapeau vert* *(Ce que l'on peut faire pour améliorer ce qui a été identifié comme difficile et problématique)*

FEUILLE 3

LES TÂCHES, LES RESPONSABILITÉS ET LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT
(Décisions prises pendant la discussion)

Site : Date :

	TÂCHES	QUI?	COMMENT? (règles)
	▪ Coordination		
	▪ Animation des réunions *(revenir sur le procès verbal, suivre l'ordre du jour, s'assurer du bon déroulement de la rencontre, s'assurer de la participation de tous, etc).*		
	▪ Prise de note *(procès verbaux ou autre forme de compte rendu).*		
	▪ Convocation aux réunions *(s'assurer que tous les partenaires connaissent la date et l'heure de la prochaine réunion)* .		

	TÂCHES	QUI?	COMMENT? (règles)
	▪ Circulation des informations aux autres partenaires de leur groupe *(transmettre les informations pertinentes pour les membres du groupe tels que les procès verbaux, des articles, des décisions qui ont été prises à l'extérieur du groupe, des informations recueillies en dehors des rencontres, des conférences sur des sujets pertinents, etc).*		
	▪ Recrutement des partenaires lorsqu'il y a des départs *(faire les contacts avec les directions des organismes, rencontrer les partenaires potentiels, etc).*		
	▪ Parrainage lors de l'arrivée d'un nouveau partenaire *(transmettre au nouveau partenaire les documents concernant le projet, le rencontrer pour lui expliquer où en est le projet, être disponible pour les questions concernant le projet, etc).*		
	▪ Médiation lors de l'apparition d'un problème *(prévoir un moment pour discuter du problème, appliquer des mécanismes pour régler un problème, etc).*		

	TÂCHES	QUI?	COMMENT? (règles)
	▪ Rédaction des communiqués, des demandes de subvention, du plan d'action ou de tout autre document.		
	▪ Présentation du projet dans divers organismes ou dans des événements comme des colloques *(préparer la présentation, écrire un texte, faire des acétates, présenter, etc).*		
	▪ Lien avec les organismes partenaires et la communauté *(faire part aux directions des organismes de l'avancement du projet, aller chercher les ressources disponibles, transfert des connaissances, etc).*		
	▪ Implication dans des sous-groupes de travail *(financement, transfert des connaissances, organisation d'activités du plan d'action, etc).*		
	▪ Recherche de financement *(trouver les sources de financement possibles, écrire un document pour présenter le projet, faire des contacts avec les responsables des organismes subventionnaires, etc).*		

	TÂCHES	QUI?	COMMENT? (règles)
	▪ Tâches liées à la mise en oeuvre du plan d'action *(lien avec les organismes, logistique, participation lors des activités, etc).*		
	▪ Volet recherche (s'il y a lieu) *(participer à différentes étapes de la recherche : analyse du milieu : recrutement, entrevue, focus group, analyse, rédaction du rapport, s'assurer que les questionnaires soient remplis et retournés, etc).*		
	▪ Autres :		

FEUILLE 4

AUTRES RÈGLES CHOISIES PAR LE GROUPE

(À partir des «Éléments à clarifier pour maximiser le fonctionnement du groupe»)

Site : Date :

#1
#2
#3
#4
#5
#6
#7

Annexe 8

La traversée du désert

LA TRAVERSÉE DU DÉSERT[10]

Vous êtes un aventurier qui traversez le désert du Sahara en voiture. Après une journée de route, vous tombez en panne. Vous devez donc continuer à pied pour chercher du secours. Vous trouverez ci-dessous une liste de 10 objets qui sont dans votre véhicule. Votre tâche consiste à classer ces objets par ordre d'importance selon leur utilité pour traverser le désert. Le numéro 1 est l'objet le plus important et le numéro 10 est le moins important.

_____ Un fusil

_____ De l'eau

_____ Un manteau et un chapeau

_____ Une corde

_____ De la nourriture

_____ Une couverture

_____ Une trousse de secours

_____ Un couteau

_____ Une petite pelle

_____ Un foulard

[10] Tiré de Hirsh, S.K., 1985.

Annexe 9

Méthode de prise de décision

MÉTHODE DE PRISE DE DÉCISION[11]

QUATRE ÉTAPES POUR PRENDRE UNE DÉCISION

1. Définir l'objet de la décision

Les décisions doivent être prise à partir d'une proposition précise qui peut porter sur la détermination d'objectifs, le recrutement de membres ou le choix d'activités par exemple. Sans cette clarification, les membres ne s'entendront pas nécessairement sur la même réalité et par conséquent, ils n'auront pas la même définition de ce qui fait l'objet de la décision. Pour s'assurer que tous les membres s'entendent sur le choix à faire, on doit les inviter à partager leurs perceptions de cette définition. Une bonne façon d'obtenir cette unité, est de demander à quelques membres de reformuler le contenu de la proposition qui va faire l'objet d'une décision.

Exemple : Compte tenu des ressources financières limitées, un groupe doit décider entre deux activités de promotion de la santé : une fête de la santé organisée dans la communauté ou l'élaboration d'un petit fascicule sur les bonnes habitudes alimentaires à l'intention des enfants du primaire. Certaines personnes demandent plus de précisions sur le contenu et la forme du fascicule pour bien comprendre de quoi il s'agit. D'autres se questionnent sur ce qu'on entend par communauté. Est-ce que cela signifie une section du quartier ou le quartier au complet? On éclaircit ces points.

[11] Procédure de décision de St-Arnaud, 1994

2. Recueillir les opinions

Une fois que l'on a bien clarifié l'objet de la décision, on laisse les membres exprimer librement leurs opinions personnelles sur la décision à prendre en reportant tout élément d'évaluation à l'étape suivante.

Exemple : Chacun donne son point de vue sur les deux choix possibles. Certains considèrent que la fête demande trop de ressources humaines et de temps tandis que d'autres croient que le fascicule coûte cher à produire et que son élaboration risque de prendre du temps.

3. Évaluer les opinions

Cette phase est la plus critique car on doit évaluer les opinions émises. Elle doit permettre à chacun de commenter les suggestions faites à l'étape précédente. La façon la plus efficace est de vérifier si les suggestions répondent aux objectifs visés. On peut également prévoir les conséquences de telle ou telle suggestion ou on imagine l'effet produit par telle ou telle option. On peut également procéder en faisant l'inventaire des avantages et des inconvénients de chacune des propositions.

Exemple : On se demande si la fête répond davantage aux objectifs de promotion de la santé que le fascicule. On regarde les propositions sous l'angle des effets produits par ces activités. La fête aura comme conséquence de mobiliser beaucoup de monde, et de favoriser la création de liens entre les participants (enfants, adolescents et adultes). Elle peut également servir à sensibiliser plusieurs types de personnes aux facteurs qui influencent la santé. Le fascicule permettra aux élèves du primaire de mieux comprendre ce qui est bon pour leur santé. Comme on veut faire la promotion de la santé, on doit intervenir sur tous les acteurs importants dans la prise en charge de la santé. Dans le cas du fascicule, on influencera les enfants mais très peu les parents qui sont, en fait, les principaux responsables des habitudes de vie des enfants.

4. Prendre la décision

À cette phase, on est prêt à se prononcer sur la proposition de départ. Si celle-ci a été amendée ou si de nouvelles propositions ont été formulées, il peut être utile de se donner un temps d'arrêt et de revenir à la phase de la définition pour s'assurer que tout le monde comprend la même chose avant de se prononcer. Selon que l'on prend la décision par majorité ou par consensus, on procède au vote ou à la cueillette systématique du point de vue de chacun. Si on opte pour une décision par consensus, on invite toujours ceux et celles qui sont plus discrets à s'exprimer. Si on procède par majorité, on vérifie si les personnes qui ont voté contre la proposition sont prêtes à se rallier à la décision de la majorité.

Exemple : Parce que l'objectif est d'atteindre le plus de monde possible avec l'activité de promotion, on décide par consensus d'opter pour la fête qui, selon l'évaluation qui en est faite, aura un impact plus grand auprès de la population que le fascicule.

****

Et si on veut être encore plus précis...

Une fois la décision prise, il est possible de déterminer d'autres étapes qui serviront à mettre en application la décision :

- Identifier les tâches à accomplir pour appliquer la décision.
- Répartir les responsabilités aux membres du groupe.
- Établir un échéancier.
- Faire un suivi lors des réunions.

Annexe 10

Caractéristiques du style de leadership « Empowering »

CARACTÉRISTIQUES DU STYLE DE LEADERSHIP «EMPOWERING»[12]

La personne qui adopte un style de leadership «empowering» affiche les comportements suivants :

- Elle utilise une approche démocratique.
- Elle délègue les responsabilités.
- Elle donne des opportunités à tous les membres de s'impliquer de manière positive.
- Elle supporte les idées des membres et leurs efforts de planification.
- Elle utilise les différents talents et habiletés des membres qui sont les plus appropriés pour chaque tâche à accomplir.
- Elle encourage les relations sociales positives.
- Elle valorise et soutien la participation des membres.
- Elle encourage le réseau d'échange d'information.
- Elle mobilise les énergies des acteurs.
- Elle croit en la possibilité d'une amélioration continue.

Lorsqu'un groupe possède un style de leadership «empowering», il s'appuie sur les compétences personnelles et professionnelles de ses membres pour fonctionner. Ces compétences sont:

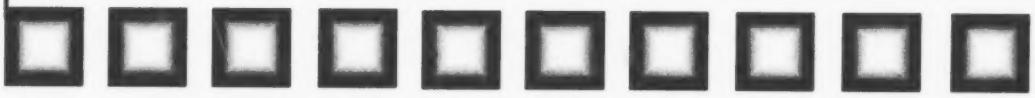
- Capacité de négociation.
- Habileté en résolution de problèmes et de gestion des conflits.
- Habileté en gestion de réunion de travail.
- Connaissance et utilisation du processus de prise de décision démocratique.
- Habileté à recueillir, analyser et distribuer l'information.
- Habileté à faire de la critique constructive en mettant l'accent sur les talents particuliers de chacun et à faire reconnaître la valeur de l'auto-évaluation.

[12] Inspiré de Francis, D. & Young, D. (1994). Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation.

- Habileté à motiver les membres pour favoriser l'autonomie et l'auto-motivation chez eux. Cela peut se faire, entre autre, par de l'échange d'information, par la valorisation des relations sociales dans les rencontres et en faisant sentir aux gens qu'ils sont les bienvenus dans le groupe.

Annexe 11

Questionnaire d'évaluation du Bloc 1



Site : _____ Date : _____

du participant : _____

ÉVALUATION DE LA FORMATION
BLOC 1

Ce questionnaire a pour but de recueillir votre appréciation de la formation. Il nous servira à connaître votre degré de satisfaction; c'est pourquoi vos réponses sont précieuses pour nous. Naturellement les réponses demeurent confidentielles. Veuillez cocher la case qui correspond le plus à votre opinion pour chaque question. Pour certaines questions nous vous invitons à commenter vos réponses afin d'en avoir une idée plus précise. Merci!

Bloc 1. Établissement d'une structure organisationnelle

ÉVALUATION DU CONTENU

Concernant la *structure organisationnelle*, est-ce que l'activité proposée vous a permis de:

1. A. Évaluer la compatibilité entre votre mandat et votre implication dans le projet (en terme d'approche : prévention/promotion vs curatif, de disponibilité, de soutien de votre organisme)?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

1. B. Si vous avez répondu peu ou pas du tout à la question 1, dites pourquoi. Sinon passez à la question 2.

_____

_____

_____

2. Mieux connaître les mandats respectifs de chacun des partenaires?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

3. Déterminer les rôles, les tâches et les responsabilités de chaque partenaire qui sont nécessaires pour faire avancer le projet?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

4. Clarifier votre rôle et vos responsabilités dans votre groupe?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

5. A. Vous entendre sur la répartition du travail?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

5. B. Est-ce que la manière dont le groupe a réparti le travail est acceptable pour vous?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

6.A. Établir des règles pour fonctionner en groupe (assiduité aux réunions, circulation de l'information, prise de notes, retard, absence, fréquence et durée des réunions, durée des tâches, rotation des partenaires, etc)?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

6.B. Parmi les règles que vous avez déterminées quelles sont les plus utiles d'après-vous pour le bon fonctionnement de votre groupe *(voir règles à la question . 7.A)*?

_____

_____

Concernant les aspects abordés dans la formation pouvez-vous indiquer leur niveau de pertinence pour le bon fonctionnement de votre groupe.

ASPECTS DE LA FORMATION	4. Essentiel	3. Important	2. Plus ou moins important	1. Superflu
7. Les mandats de chacun des partenaires				
8. Les rôles, les tâches et les responsabilités				
9. Les règles de fonctionnement				

ÉVALUATION DU DÉROULEMENT

Pour le Bloc 1, donnez votre appréciation concernant les aspects suivants :

10. Est-ce que les consignes étaient claires?

5. Tout à fait ☐ 4. Assez ☐ 3. Plus ou moins ☐ 2. Peu ☐ 1. Pas du tout ☐

11. Est-ce que le matériel utilisé était approprié?

5. Tout à fait ☐ 4. Assez ☐ 3. Plus ou moins ☐ 2. Peu ☐ 1. Pas du tout ☐

12. Est-ce que l'animation était stimulante?

5. Tout à fait ☐ 4. Assez ☐ 3. Plus ou moins ☐ 2. Peu ☐ 1. Pas du tout ☐

13. Est-ce que la durée de la rencontre était convenable?

5. Tout à fait ☐ 4. Assez ☐ 3. Plus ou moins ☐ 2. Peu ☐ 1. Pas du tout ☐

14. Est-ce que le local était approprié?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

15. Est-ce que l'activité proposée était agréable?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

16. Parmi tous les aspects reliés à la forme, avez-vous des commentaires à ajouter (consignes, matériel, animation, durée, local) ?

_____

_____

17. Qu'avez-vous préféré de la formation aujourd'hui?

_____

_____

18. Qu'avez-vous le moins aimé de la formation aujourd'hui?

_____

_____

19. Avez-vous des suggestions pour améliorer cette formation ? (thèmes à explorer, type d'exercice, durée, animation, etc)

_____

_____

20. Globalement, croyez-vous que le contenu de la formation facilitera le fonctionnement de votre groupe?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION

Annexe 12

Questionnaire d'évaluation du Bloc 2

Site : _____ Date : _____

du participant : _____

ÉVALUATION DE LA FORMATION
BLOC 2

Ce questionnaire a pour but de recueillir votre appréciation de la formation. Il nous servira à connaître votre degré de satisfaction; c'est pourquoi vos réponses sont précieuses pour nous. Naturellement les réponses demeurent confidentielles. Veuillez cocher la case qui correspond le plus à votre opinion pour chaque question. Pour certaines questions nous vous invitons à commenter vos réponses afin d'en avoir une idée plus précise. Merci!

Exercice. La traversée du désert

ÉVALUATION DU CONTENU

Concernant le *leadership*, est-ce que l'exercice vous a permis de :

1.A. Mieux connaître les aspects qui caractérisent un leadership «empowering» (approche démocratique, répartition équilibrée du pouvoir, valorisation de la contribution de chacun, partage des responsabilités, etc)

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

1.B. Si vous avez répondu tout à fait ou assez, pouvez-vous nommer deux aspects que vous avez retenus?

_____

_____

1.C. Si vous avez répondu plus ou moins, peu ou pas du tout, pouvez-vous préciser pourquoi?

_____

_____

2. Décider de la manière dont le leadership devrait s'exercer dans votre groupe?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

3.A. Est-ce que le leadership «empowering» représente le style de leadership à privilégier dans un projet comme le vôtre?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

3.B. Pourriez-vous justifier en quelques mots votre réponse :

_____

_____

_____

Concernant la ***prise de décision,*** est-ce que l'exercice vous a permis de :

4. Déterminer un mode de prise de décision pour le fonctionnement de votre groupe (majorité, consensus, etc)?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

Concernant les aspects abordés dans le Bloc 2 pouvez-vous indiquer leur niveau de pertinence pour le bon fonctionnement de votre groupe.

ASPECTS DE LA FORMATION	4. Essentiel	3. Important	2. Plus ou moins important	1. Superflu
5. La prise de décision				
6. Le leadership				
7. Le climat de collaboration				

7.A.Commentaires : _____

_____

_____

_____

ÉVALUATION DU DÉROULEMENT

Pour l'ensemble du Bloc 2, donnez votre appréciation concernant les aspects suivants :

8. Est-ce que les consignes étaient claires?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

9. Est-ce que le matériel utilisé était approprié?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

10. Est-ce que l'animation était stimulante?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

11. Est-ce que la durée de la rencontre était convenable?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

12. Est-ce que le local était approprié?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

13. Est-ce que l'exercice proposé était :

5. Très agréable	4. Agréable	3. Plus ou moins agréable	2. Désagréable	1. Très désagréable
☐	☐	☐	☐	☐

14. Parmi tous les aspects reliés à la forme, avez-vous des commentaires à ajouter (consignes, matériel, animation, durée, local) ?

_____

_____

15. Qu'avez-vous préféré de la formation aujourd'hui?

_____

_____

_____

_____

16. Qu'avez-vous le moins aimé de la formation aujourd'hui?

_____

_____

_____

_____

17. Avez-vous des suggestions pour améliorer cette formation ? (thèmes à explorer, type d'exercice, durée, animation, etc)

_____

_____

_____

_____

18. Globalement, croyez-vous que le contenu de la formation facilitera le fonctionnement de votre groupe?

5. Tout à fait	4. Assez	3. Plus ou moins	2. Peu	1. Pas du tout
☐	☐	☐	☐	☐

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION

Annexe 13

Tableau synthèse d'outils et d'exercices pertinents pour favoriser le travail en équipe

TITRE ET AUTEURS[13]	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Climat de collaboration (participation)	La non-participation	1.Donner à chacun des participants l'occasion d'aller puiser dans sa propre expérience de travail d'équipe les éléments de solution au problème de non-participation.
Understanding how groups work (pamphlets) Bradford, Stock et Horwitz (1956)	Climat de collaboration (participation)	Qui parle à qui?	Méthode d'observation permettant de recueillir des informations sur les échanges dans le groupe.
Animation de groupes. Approche théorique et pratique pour une participation optimale Boisvert, Cossette, Poisson (1995)	Climat de collaboration (participation)	Jeu de rôle sur les modes de participation	1.Constater l'effet des modes de participation sur le fonctionnement du groupe.
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)	Climat de collaboration (participation)	Repartir un groupe qui se perd dans la nature.	Recueillir l'avis de chacun sur son implication dans le groupe.
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)	Climat de collaboration (participation)	Lancer la roue (selon le modèle de Leary) (rejoint l'activité de Boisvert et al.)	1.Mettre au jour les différentes attitudes et les interactions dans le groupe. 2.Pouvoir changer d'attitude en vue de : ▪ Améliorer son fonctionnement, sa stratégie. ▪ Développer les capacités du groupe : dynamisme, créativité, démocratie, efficacité ou rationalité selon le contexte.
Understanding how groups work (pamphlets) Bradford, Stock et Horwitz (1956)	Climat de collaboration (participation)	Quelle est la contribution de chacun?	Permettre de préciser non seulement qui parle mais également quel est le type de contribution de chaque personne.

[13] Pour les références complètes, voir p. 52 du document.

TITRE ET AUTEURS[1]	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Climat de collaboration (participation)	Climat de travail dans l'équipe	1.Évaluer le climat de travail. 2.Élaborer un plan d'action pour l'améliorer.
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Climat de collaboration (participation)	Attitudes créatrices	1.Examiner les attitudes qui aident et qui nuisent à l'expression d'idées créatrices. 2.Améliorer la créativité déployée au cours des réunions d'équipe.
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Structure organisationnelle (leadership)	Les genres d'influences	Permettre de réfléchir sur la manière dont chacun influence les autres et se laisse influencer par eux.
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Structure organisationnelle (leadership)	Le leadership exercé dans l'équipe	Permettre la prise de conscience de la distribution de l'influence dans l'équipe en mettant l'accent sur la manière dont le leadership est distribué et sur la façon dont on souhaiterait le voir distribuer.
Training group leaders Zander et Lippitt *(1956)*	Structure organisationnelle (leadership)	Mesure du leadership	Évaluer la performance du leader et des membres du groupe.
Using the Myers-Briggs type indicator in organization. *A resource Book* Hirsh (1985)	Structure organisationnelle (leadership)	Leaderless group	1.Observer et discuter du leadership, de la participation, de l'influence, de la prise de décision, des tâches et de la régulation assumés par les membres dans un exercice sans leader prédéterminé.

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Structure organisationnelle (leadership)	Analyse des fonctions du leadership	1.Comprendre comment s'exercent actuellement les fonctions du leader au sein de l'équipe. 2.Déterminer les meilleures façons d'exercer ces fonctions au sein de l'équipe.
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Structure organisationnelle (leadership)	Profil du style de leadership	1.Clarifier le style de leadership du chef d'équipe. 2.Donner une appréciation du chef d'équipe. 3.Aider le chef d'équipe à tabler sur ses forces comme leader et à apporter les améliorations souhaitées dans son leadership.
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Régulation (résolution de problème	Exercice d'animation	1.Vivre l'ensemble d'une démarche complexe et difficile, celle de trouver en équipe des solutions satisfaisantes à un problème concret et s'entraîner à animer une équipe de travail dans une telle démarche.
Travail en groupe Pfeiffer et Goodstein (1991)	Régulation (résolution de problème	Rencontres étranges	1.Étudier certains aspects du travail d'une équipe qui doit résoudre un problème. 2.Étudier comment développer sa créativité au sein du groupe. 3.Comparer sa créativité personnelle au résultat d'une activité de remue-méninges en groupe.

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Régulation (résolution de problèmes)	Problème particulier d'animation	1.Fournir l'occasion aux participants de rechercher une façon de faire face à certaines situations difficiles lorsqu'on est animateur (peut-être aussi comment on fait pour résoudre une difficulté dans le groupe).
Formation aux relations humaines Pfeiffer et Jones (1977)	Régulation (résolution de problèmes)	Les stratégies d'approche des conflits dans le travail	1.Réfléchir aux différentes façons de faire face aux oppositions et aux conflits qui peuvent survenir dans un milieu de travail. 2.Étudier comment différentes stratégies s'adaptent aux situations rencontrées.
Using the Myers-Briggs type indicator in organization. A resource Book Hirsh (1985)	Régulation (résolution de problèmes)	Type and creative problem solving	1.Illustrer les différents types de personnalité dans la résolution de problèmes. Pourrait servir à identifier la contribution de chacun dans la résolution de conflit et à valoriser cette contribution.
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)		Gérer l'étape du conflit	Description d'une méthode de résolution de conflit.
Animateurs compétents, groupes efficaces Boisvert, Cossette et Poisson (1995)	Régulation (résolution de problèmes)	Quel est le problème de Mme Villeneuve?	1.Favoriser chez l'apprenant le développement de sa capacité à identifier et à définir un problème. 2.Appliquer intégralement une démarche de résolution de problèmes.

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Régulation (résolution de problèmes)	Remue-méninges en équipe	1.S'entraîner à employer une méthode éprouvée pour trouver des idées innovatrices. 2.Accroître l'habileté à résoudre des problèmes de façon créatrice. 3.Rendre les réunions d'équipe plus efficaces.
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Climat (communication)	La technique de reformulation	1.S'entraîner à exercer la fonction de reformulation c'est-à-dire à redire en ses propres mots ce qu'on a compris de l'intervention du participant qui vient de parler.
Six chapeaux pour penser De Bono (1987)	Climat (communication)	Exercice des chapeaux	1.Permettre aux participants de se sensibiliser à leur manière de penser et d'exprimer des choses dans différentes situations.
L'écoute : Mieux écouter pour mieux communiquer Kaeppelin (1987)	Climat (communication)	Inventaire de facteurs de non-écoute	1.Sensibiliser les participants aux facteurs de non-écoute concernant l'auditeur, le locuteur et l'environnement.
L'écoute : Mieux écouter pour mieux communiquer Kaeppelin (1987)	Climat (communication)	Capter un message	1.Sensibiliser les participants à la difficulté d'écouter et de saisir un message.

-Annexe 13 -

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Animation de groupes *Approche théorique et pratique pour une participation optimale* Boisvert, Cossette, Poisson (1995)	Climat (communication)	Le feed-back	1.Faire comprendre la fonction et l'importance du feed-back dans la communication.
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)	Climat (communication)	Le groupe reprend mon projet	1.Développer la disponibilité du groupe pour les idées des participants. 2.Développer les possibilités des participants. 3.Aider quelqu'un à réussir un projet d'action. 4.Développer la confiance dans la puissance du groupe. 5.Aider un groupe à mûrir un projet d'action.
L'intervention systémique dans le travail social Amiguet, O et Julier, C. (1998)	Climat (respect)	Exercice de la résonance	1.Faire ressortir les préconstruits des partenaires i.e. l'ensemble des représentations, issues de nos propres processus d'apprentissage, que l'on a sur autrui, son contexte, son problème.
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)	Climat (respect)	Les lunettes	1.Découvrir les différents aspects d'une question, la complexité d'un problème, pour s'en faire une idée juste et trouver des solutions adéquates. 2.Prendre en compte le point de vue des autres afin de pouvoir collaborer avec eux.

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Structure organisationnelle (prise de décision)	Créativité individuelle et décision d'équipe	1.Sensibiliser aux effets du travail d'équipe sur la créativité individuelle en exécutant une tâche dont l'accord est difficile à obtenir.
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Structure organisationnelle (prise de décision)	Exercice de consensus	1.Faire ressortir une variété de perception à partir d'une situation simple. 2.Porter attention à différents phénomènes psychologiques qui peuvent faciliter ou empêcher une prise de décision par consensus.
Entraînement au travail d'équipe St-Arnaud, Masse, Aubry (1972)	Structure organisationnelle (prise de décision)	Problème de prise de décision	1.Permettre une nouvelle réflexion sur certains phénomènes reliés à la prise de décision en équipe. 2.Proposer une évaluation d'opinions souvent entendues sur la façon dont se prennent les décisions dans une équipe de travail.
Psychologie du groupe Robert (1969)	Structure organisationnelle (prise de décision)	La réunion décision	1.Permettre au groupe de s'exercer à prendre des décisions selon un modèle.
Les barrages personnels dans les rapports humains Limbos (1986)	Structure organisationnelle	Radiographie d'une réunion	1.Connaître les raisons de la réussite ou l'échec d'une réunion en recueillant les perceptions, les observations et les avis des participants. 2.Tenir compte des résultats pour améliorer les réunions futures.

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Animation des groupes. Pour une participation optimale Boisverts, Cossette, Poisson (1991)	Structure organisationnelle	Exemples de comportements relatifs aux rôles	
Limbos (1986)	Structure organisationnelle	Un groupe qui fonctionne bien	1.Permettre aux membre de s'accorder sur une vision idéale d'un groupe qui fonctionne bien afin de favoriser la cohésion entre les partenaires. 2.Sensibiliser aux phénomène qui se manifestent classiquement, bien que généralement inaperçus, pendant le déroulement des échanges ou des activités. En l'occurrence au cours d'une discussion à but précis.
Activities for trainners : 50 usefuls designs Mill (1980)	Structure organisationnelle	Group functions and roles chart	Description de rôles dans un groupe.
Animation de groupe Maccio (1988)	Structure organisationnelle	Liste de techniques pour favoriser des réunions efficaces	À utiliser pour préparer une grille visant à déterminer une structure et des règles de fonctionnement.
Animation de groupes *Approche théorique et pratique pour une participation optimale* Boisvert, Cossette, Poisson (1995)	Structure organisationnelle	Typologie des réunions Planification des réunions	Description d'une typologie et d'une grille de planification des réunions.

TITRE ET AUTEURS	DIMENSIONS	ACTIVITÉS	OBJECTIFS
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)	Structure organisationnelle	Grille de planification des décisions	Description d'une grille de planification.
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Structure organisationnelle	Analyse des rôles des membres de l'équipe	1.Échanger sur les différentes façons d'apporter sa contribution à l'équipe. 2.Cultiver le respect des différences de chacun. 3.Trouver des façons de contribuer davantage à l'équipe.
Using the Myers-Briggs type indicator in organization. A resource Book Hirsh (1985)	Structure organisationnelle et climat	Ideal organization	1.Identifier les caractéristiques préférées du groupe concernant la structure, les règles de fonctionnement et le climat.
Groupes efficaces. Le plein d'idées nouvelles pour la formation et l'action Haccourt et Massart (1989)	Évaluation du groupe	Évaluation express d'un grand groupe (on peut changer les aspects)	Permettre une évaluation rapide et visuelle du groupe sur plusieurs aspects du travail en équipe : ▪ Participation ▪ Écoute mutuelle ▪ Créativité ▪ Atteinte des objectifs ▪ Méthode de travail ▪ Gestion du temps ▪ Efficacité du travail
Consolider les équipes de travail. Un guide pratique d'évaluation, de diagnostic et de formation Francis et Young (1994)	Auto-évaluation	Évaluation des habiletés interpersonnelles	1.Utiliser une formule d'auto-évaluation structurée et d'appréciation des habiletés individuelles de gestion. 2.Définir les priorités de chacun pour accroître ses habiletés de gestion.